

PROYECTO DE VIDA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL



RICARDO VARGAS TREPAUD

PROYECTO DE VIDA Y
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
PERSONAL

Esta obra es propiedad intelectual registrada, quedan reservados todos los derechos de reproducción y difusión por cualquier medio. Ni la totalidad ni parte de esta obra podrá ser reproducida por ningún medio, incluida la fotocopia, sin permiso escrito del editor. Las infracciones a esta prohibición de reproducción constituyen delitos penados por la legislación.

TÍTULO: **PROYECTO DE VIDA Y
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL**

® Ricardo Isaías Vargas Trepaud
ISBN: 9972-9223-2-4

Certificado de Depósito Legal
2001-3628.

Lima - Perú
2005



"Toda persona tiene una vocación o misión específica en la vida. Toda persona debe llevar a cabo un designio concreto que exige su cumplimiento. Por ello es irremplazable, y su vida, irrepetible. De este modo, la tarea de cada persona es única así como la oportunidad específica de realizarla".

El hombre en busca de sentido

Viktor E. Frankl

A Rosa Margarita,

Flavia Antoinette

y Flavio Alejandro.

A todos ellos con amor,

gratitud y esperanza.

Agradecimientos

Mi homenaje filial a la memoria de Ricardo Manuel, quien fuera mi querido y admirado padre; así como a Haydée Moraima, mi entrañable madre, por su devoción materna puesta a prueba día a día.

Con amor y gratitud a mi querida esposa y colega, Margarita Skrabonja Simon, quien siempre me alentó en forma incondicional para que perseverara en el propósito de escribir este libro.

Con afecto y agradecimiento a mi admirado colega, Jorge Sánchez Escobedo, por su amistad de tantos años, reflejada con generosidad en el prólogo del libro, así como por su constante apoyo moral

Con aprecio y reconocimiento a mis amigos y, en general, a los miles de participantes de mis *Seminarios de Psicoprevención y Desarrollo Personal*, por todo lo que siempre puedo aprender de ellos.

Con estimación y agradecimiento a mi apreciada amiga, Julia Chuquitaype Quintana, por encargarse del diseño gráfico del libro con singular maestría y entusiasmo.

Índice

PRÓLOGO	15
INTRODUCCIÓN	21
PRIMERA PARTE: FUNDAMENTO PSICOLÓGICO	27
I. EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO	29
1. El potencial humano	31
2. El potencial humano en la empresa	34
3. Las relaciones trabajador - empresa - sociedad	37
II. EFECTIVIDAD PERSONAL Y ORGANIZACIONAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL	41
Presentación	43
1. ¿Quién es Stephen R. Covey?	43
2. Fundamentos de la efectividad personal y organizacional	46
3. Los hábitos de la efectividad personal y organizacional	53
4. La sinergia de los hábitos de la efectividad personal y organizacional	66
5. La inteligencia emocional: Una necesidad y una esperanza	74
6. Los problemas existenciales del mundo contemporáneo	76
7. ¿Qué es la inteligencia emocional?	77
8. La efectividad personal y organizacional y la inteligencia emocional	79
9. Las personas y los líderes centrados en principios	80
10. Reflexiones finales	84
III. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL	87

IV.	DIEZ RAZONES PARA PLANIFICAR NUESTRA VIDA	101
V.	LA RESISTENCIA AL CAMBIO	113
	1. La resistencia al cambio en la mente	115
	2. La resistencia al cambio en la empresa	120
VI.	LA VISIÓN DE FUTURO	125
VII.	EL COMPROMISO CON EL PLANEAMIENTO DE VIDA	145
 SEGUNDA PARTE: FUNDAMENTO ADMINISTRATIVO		 153
VIII.	EL ANÁLISIS FORD	155
IX.	EL DESARROLLO DE LA TÉCNICA	171
	Presentación	173
	1. Primer paso: Definición de la visión	173
	2. Segundo paso: Análisis interno	178
	3. Tercer paso: Análisis del entorno	185
	4. Cuarto paso: Formulación de objetivos	192
	5. Quinto paso: Formación de estrategias	200
	6. Sexto paso: Formulación de programas	200
	7. Séptimo paso: Implementación	200
	8. Octavo paso: Retroalimentación y control	200
X.	EL ANÁLISIS FORD EN LA PRÁCTICA	201
	1. Análisis individual con asesoría	203
	2. Orientación vocacional	206
	3. Grupo de crecimiento personal	208
	4. Grupo en entrenamiento profesional	210
	5. Evaluación de trabajadores obreros contratados	212
	6. Planeamiento de una unidad funcional	219
	7. Negociación colectiva de trabajo	221
	8. Análisis crítico de una unidad funcional	223
	9. Planeamiento de una empresa pública	227
	10. Balance final	228
XI.	OTRAS TÉCNICAS DE PLANEAMIENTO DE VIDA	231
	1. El plan de acción personal	233
	2. El análisis de personalidad	257
	3. La clarificación de valores	270
	4. La resolución de problemas	278
	5. La creatividad en el planeamiento de vida	289

TERCERA PARTE: FUNDAMENTO PSICOSOCIAL	299
XII. LA CULTURA DE PREVISIÓN	157
1. La previsión en la vida	303
2. La previsión en la empresa	305
XIII. UNA EXPERIENCIA DE PSICOPREVENCIÓN CON TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA MINERA	309
1. La visión de la sociedad peruana	311
2. La empresa y su fuerza laboral	317
3. El programa de psicoprevención	325
4. El planeamiento estratégico personal	330
5. Los perfiles de los trabajadores	331
6. Los resultados estadísticos de seguridad	343
7. Las conclusiones	349
8. Las recomendaciones	351
9. La situación presente y las perspectivas futuras	352
CUARTA PARTE: FUNDAMENTO FILOSÓFICO	357
XIV. EL SENTIDO DE VIDA	359
XV. LA CRISIS EXISTENCIAL	369
1. La Encuesta del Milenio en el Perú	371
2. La neurosis de nuestra época contemporánea	376
XVI. LOS VALORES DEL DESARROLLO	381
1. El decálogo del desarrollo	383
2. Un <i>sui generis</i> test de moral	388
3. Los valores del desarrollo	389
4. <i>¡Dios me lleve al Perú!</i>	392
XVII. LA VOCACIÓN HUMANA	397
1. ¿Qué es la vocación humana?	399
2. Vocación y personalidad	401
3. Vocación y valores	403
4. Vocación, autorrealización y autotrascendencia	415
5. Reflexiones en torno a la vocación humana	419

XVIII.	EL PROYECTO DE VIDA: UNA TAREA HUMANA	425
	1. Algunas notas distintivas sobre el ser humano	427
	2. Una visión psicológica sobre la persona humana	430
	3. El proyecto de vida	437
	4. El liderazgo de sí mismo fundado en la ética	439
	5. Nuestra tarea humana	452
	6. La sabiduría humana.....	455
XIX.	SIDDHARTA O EL SENTIDO DE VIDA	453
	1. Una breve semblanza de Hermann Hesse	455
	2. Siddharta y el budismo	460
	3. Siddharta o el sentido de vida	461
	 QUINTA PARTE: INTEGRACIÓN	 477
XX.	¿CULTIVO DE OPORTUNIDADES O CAPRICHOS DEL DESTINO?.....	479
XXI.	CONSIDERACIONES EN EL CAMINO	495
	 APÉNDICES	 570
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	565
	Nota de Presentación del Autor	580

Prólogo

Prólogo.

Hay libros que acaban y libros que perduran. Este libro colma un vacío que demandaba a gritos una obra profunda. Respondiendo con responsabilidad y sensibilidad frente a este vacío, Ricardo Vargas Trepaud, autor del libro *Proyecto de Vida y Planeamiento Estratégico Personal*, formula un rico análisis existencial de la realidad del hombre contemporáneo y, complementariamente, lo provee de enriquecedoras reflexiones y guías.

La tesis central del libro plantea que la finalidad esencial del hombre es convertirse a plenitud en persona humana, pues es sobre esta condición que sustenta su desarrollo integral. Complementaria e integrada a esta tesis central, el autor presenta una serie de tesis secundarias que están ricamente desarrolladas y que ayudarán a los lectores a descubrir y cultivar su sentido de vida.

Como consecuencia de las dramáticas situaciones sociales en que vive el hombre contemporáneo, con una existencia llena de demandas y desafíos que le originan estrés, lo que conlleva un elevado costo para el individuo y su sociedad, el ser humano va perdiendo, y tiende a perder aún más, su sentido de vida. Peor todavía, podría decirse que va perdiendo un sentido de vida que oriente sus decisiones y acciones en su mundo. En la práctica psicoterapéutica, este hecho se observa magnificado en dolorosas proporciones, abarcando diferentes aspectos en las vidas de las personas. Es así que uno de los requerimientos más frecuentes de nuestros pacientes en consulta es precisamente indagar el por qué de sus vidas y el requerir su arreglo tan pronto sea posible. Cuando

se les informa que no se trata de arreglar o reparar, sino más bien de conocer qué es lo que realmente están considerando como su existencia, cuáles son sus planes y objetivos de vida, en un mundo lleno de complejidades y ambivalencias, se nos mira con ojos de incredulidad -inferimos- saturados de mecanismos defensivos.

Muchas de las dudas existenciales y de los problemas de índole cotidiano que son trabajados en psicoterapia, podrían haber sido fácilmente prevenidos o, por lo menos, podrían haber sido más llevaderos, si el lector hubiese contado con la lectura del libro escrito por Ricardo Vargas Trepaud, autor que ahora presento a través de su obra: *Proyecto de Vida y Planeamiento Estratégico Personal*.

Nuestro autor, formado en distintas instituciones educativas del Perú -Universidad Ricardo Palma, Universidad de San Martín de Porres, Escuela de Administración de Negocios para Graduados -ESAN-, y del extranjero -Escuela de Administración de Empresas de Barcelona, España-; cuenta, además, con sólidas experiencias de trabajo en ámbitos privados y públicos, que le han permitido obtener valiosas experiencias, las que vuelca en ricas sugerencias, que sin duda serán de considerable beneficio para el lector.

El libro que prologo no es una obra más de aquellas mal denominadas de autoayuda o ayuda propia, de las que se consumen con avidez en supermercados. El lector atento fácilmente podrá apreciar la diferencia respecto de aquellos otros libros que proponen recetas simples y vacías, y que invitan con falsos argumentos al lector ingenuo, a obtener un éxito rápido y sin esfuerzo alguno. Contrariamente, este libro nos propone un desafío para obtener lo mejor de nosotros y de los nuestros mediante la libertad y la responsabilidad.

Este libro, bien organizado en su estructura y rico en sus contenidos, es el producto de muchos años de observación, estudio e investigación. El autor, a quien me precio de contar con su amistad por más de 35 años, no se ha limitado a una recopilación pasiva de información, sino que su obra constituye en sí misma el resultado de su propio planeamiento personal. En efecto, y esto como testimonio personal, el autor se esfuerza por lograr en su vida privada y profesional aquello que trasmite en sus páginas: escribe con consciencia de responsabilidad y actúa con sentido de vida. Estas virtudes por sí mismas dicen mucho del autor y de la integridad de su trabajo.

Si bien el autor evita el uso de un enfoque y una jerga clínica muy propios de los trabajos que se escriben en los ámbitos de administración y salud mental, bien podría considerarse su obra como el acopio de varias técnicas psicológicas y administrativas seleccionadas con un sentido ecléctico, puestas al alcance de diversos públicos, de diferentes niveles de educación y heterogéneas edades. El lector profesional podrá encontrar pautas de acción relativamente fáciles de aplicar para sus consultantes, pacientes, clientes, subordinados o estudiantes; en tanto que el lector lego encontrará diferentes guías de acción que podrá adaptar a su situación vital en particular.

Finalmente, el libro que doy a conocer puede ser considerado muy apreciable por sus reflexiones y práctico en sus aplicaciones. Para aquellas personas que deseen mejorar diversos aspectos de sus vidas y entornos, encontrarán en este libro una gran variedad de ideas y guías que podrían ser consideradas brújulas personales. Y para el acucioso lector, seguidor fiel del contenido y continente que conlleva el libro, éste será estimulado hacia un cambio personal en armonía con valores humanistas. En suma, para los primeros, la lectura de la obra invita hacia una vida más integrada y llevadera, y para un lector más agudo, se abre la posibilidad de transitar por un camino conducente hacia una vida de mayor plenitud y sentido.

Jorge E. Sánchez, Ph.D.
Clinical Psychologist

Introducción

Introducción.

Viktor Emil Frankl (Viena, 1905 - 1997), representante de la tercera escuela psicoterapéutica vienesa y creador de la logoterapia, señaló que hay tres valores fundamentales en la vida: Los valores de creación, o lo que aportamos a la existencia; los valores de experiencia o vivenciales, o aquello que nos sucede; y los valores de actitud, o nuestra respuesta en las circunstancias dramáticas de la vida.

Al ingresar Frankl prisionero a un campo de concentración en la Alemania nazi, se propuso tres objetivos: sobrevivir, ayudar en todo lo posible y aprender. La vocación fundamental de Frankl fue, entonces, la vocación de ser humano. Es sobre esta vocación humana -la vocación primaria- sobre la que pueden sustentarse todas las demás vocaciones de la persona.

La vida y obra de Viktor E. Frankl constituye un fiel reflejo de sus convicciones y experiencias, en las que proyectó no solamente su genio creador sino también sus respuestas frente a la vida en las circunstancias más sobrecogedoras a las que puede enfrentarse un ser humano, tal como las que él mismo vivió en cuatro campos de concentración nazi.

En Frankl se reflejan muy bien los tres valores fundamentales. Sobrevivió valerosamente a la experiencia de los campos de concentración nazi; aportó al mundo una valiosa obra científica humanística; y siempre respondió a la altura de la persona humana plena de sentido.

En nuestro mundo contemporáneo la creciente pobreza material, de determinados estratos de la sociedad, condiciona no pocas veces una estrechez de miras en las personas que las orientan básicamente hacia su propia supervivencia. Las condiciones de vida al deteriorarse van originando un cambio en el psiquismo y los patrones de comportamiento. Esta psicología de la pobreza tiene, entre otras notas psicológicas distintivas, la orientación temporal, caracterizada porque las personas se enraízan en el tiempo presente, expresan indiferencia o pocos deseos de hacer planes para el futuro, se sienten pesimistas acerca del porvenir, piensan que las cosas no cambiarán, que todo seguirá igual o peor, vislumbran muy difícil el mañana, sus aspiraciones son limitadas y el futuro les resulta incierto y amenazante.

Otras características de esta psicología de la pobreza, que ayudan a entender los comportamientos sociales, lo constituyen el fatalismo, la pasividad, la incompetencia, el autoritarismo, el pesimismo, el emocionalismo, el machismo, la inseguridad, la desconfianza y la frustración. Esta personalidad y cultura de la pobreza ha sido tema de interés de numerosos científicos sociales, entre los que podría citarse a Oscar Lewis con sus clásicos trabajos antropológicos.

Stephen R. Covey, el denominado *Sócrates americano* y autor de numerosos best-seller mundiales, considera cuatro etapas en el camino del desarrollo de las familias: Sobrevivir, aquella etapa donde se ponen de manifiesto las habilidades de supervivencia; estabilidad, etapa que corresponde a la resolución de problemas; éxito, etapa en la que pueden lograrse metas significativas; y, por último, significado, etapa que refleja una importante contribución social. La cultura de la pobreza se encontraría anclada en el primer escalón, caracterizada porque las personas solamente desarrollan habilidades básicas para su propia supervivencia. En el Perú, en los inicios del siglo XXI, el 50 % de la población vive por debajo del límite de la pobreza, y todavía más grave es el hecho de que existen 4'000,000 de personas viviendo en condiciones de extrema pobreza. Son millones de seres humanos los que se encuentran anclados en este escalón, sin tener todavía posibilidades reales de acceder al escalón de la estabilidad, y menos todavía a los escalones del éxito y el significado.

Mi experiencia profesional con varios miles de trabajadores mineros, comprometidos con un trabajo que en muchos casos les resulta sumamente estresante por la calidad

de su vida laboral, me permite comprender que estas personas necesitan también un sólido apoyo educativo y orientación psicológica para que puedan adquirir plena consciencia sobre su proyecto de vida personal. Es mi convicción personal que mediante la conducción inteligente y comprometida de los educadores o facilitadores, así como con la intervención motivada y reflexiva de los participantes, podrá crearse un clima favorable que contribuirá a la definición de un tema crucial en la vida de una persona: su proyecto de vida personal. El desarrollo del proyecto de vida personal -pienso- ayudaría poderosamente a que las personas puedan encontrar un sentido de vida. Es indudable que este sentido de vida también tendría un positivo impacto sobre la productividad, la calidad y la seguridad en las organizaciones empresariales.

En estos tiempos que corren, que resultan dramáticos por los complejos, acelerados e intensos cambios de todo orden que se suscitan en los escenarios nacional e internacional, es de la mayor trascendencia para el futuro del individuo y la sociedad desarrollar alternativas de acción que tengan un rico contenido educativo, psicológico y ético. La formación educativa y la orientación psicológica deberán, pues, constituir un proceso unificado que ayude a que la persona no solamente descubra y cultive sus actitudes y aptitudes sino también a encontrar pleno sentido a su propia existencia.

Las personas necesitan descubrir su sentido de vida para cultivarlo y realizarlo en una acción edificante, esforzada y creativa. ¡Aquí y ahora! Abraham H. Maslow, fundador de la corriente humanística en la psicología, reconocida como la tercera fuerza psicológica, señaló magistralmente: "*... el futuro también existe actualmente en la persona, bajo la forma de ideales, esperanzas, deberes, tareas, planes, objetivos, potencialidades no realizadas, misión, hado, destino, etc.*".

Este es, entonces, el sentido que debiera tener el proceso de formación educativa y orientación psicológica formulada mediante la filosofía del planeamiento estratégico personal, un proceso que ayude con eficiencia y eficacia a las personas a descubrir en el presente su futuro, así como a impulsarlas a la conquista de sus propios objetivos de desarrollo integral.

Consideramos en este trabajo, estructurado en cuatro partes, los temas siguientes: Primera parte: Fundamento psicológico: El desarrollo del potencial humano; efectividad personal

y organizacional e inteligencia emocional; el planeamiento estratégico personal; diez razones para planificar nuestra vida; la resistencia al cambio; la visión de futuro; y el compromiso con el planeamiento de vida. Segunda parte: Fundamento administrativo: El análisis FORD; el desarrollo de la técnica; el análisis FORD en la práctica y otras técnicas de planeamiento de vida. Tercera parte: Fundamento psicosocial: La cultura de previsión; y una experiencia de psicoprevención con trabajadores de una empresa minera. Cuarta parte: Fundamento filosófico: El sentido de vida; la crisis existencial; los valores del desarrollo; la vocación humana; el proyecto de vida: una tarea humana; Sidhharta o el sentido de vida; y, finalmente, consideraciones en el camino.

Confiamos también que este trabajo pueda resultar del interés de directivos, profesionales, técnicos, trabajadores, educadores, estudiantes, padres de familia; y, en general, de todas aquellas personas interesadas en encontrar una propuesta sólida para el desarrollo de su proyecto de vida, mediante la aplicación de diversas técnicas del planeamiento estratégico personal.

Es también mi deseo personal y obligación moral, expresar en estas líneas mi mayor agradecimiento a todas aquellas empresas, instituciones y profesionales que me confiaron la responsabilidad de poder dirigir y compartir mis *Seminarios de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal*. Muy especialmente quiero poner de relieve la participación responsable, disciplinada y entusiasta de los trabajadores de la Empresa Minera del Centro del Perú S.A. - CENTROMIN PERÚ S.A., partícipes del *Programa de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal -PROMOSED-*, durante los difíciles años de 1996 y 1997, período en el que debieron enfrentar todos los cambios derivados de la privatización de la empresa.

Finalmente, estoy muy convencido de que este trabajo podrá irse enriqueciendo con el valioso aporte de los propios lectores, así como con nuevas reflexiones sobre el tema del proyecto de vida y planeamiento estratégico personal. Así pues, invito cordialmente a todos los participantes de estas lecturas reflexivas, a comunicarme abiertamente sus impresiones, inquietudes y críticas para superar en una nueva edición la calidad de este trabajo.

Lic. Ricardo Vargas Trepaud
Psicólogo & Relacionador Industrial

Primera Parte:

Fundamento Psicológico

Capítulo I

El Desarrollo del Potencial Humano

I. El Desarrollo del Potencial Humano.

1. El potencial humano.

Las empresas viven en un entorno caracterizado por constantes, complejos y acelerados cambios de orden económico, tecnológico, político, social y cultural, los mismos que tornan obsoletas las respuestas del pasado frente a los problemas actuales vinculados a la gestión del potencial humano. El trabajador forma parte del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en este entorno se generan. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el trabajador tiene en sí mismo muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades, lo que constituye el resultado de una concepción tradicionalista en la gestión del potencial humano.

La nueva concepción en la administración del potencial humano se funda en las siguientes ideas:

- 1°. El reconocimiento de que el trabajador posee potencialidades internas que necesitan estimularse y desarrollarse.
- 2°. La valoración de que el trabajador es el factor más importante para impulsar el desarrollo empresarial.
- 3°. La comprensión de que el sistema empresarial influye sobre el trabajador y viceversa, por lo que el desarrollo de éste necesariamente se encuentra ligado al desarrollo de aquél.

Estas nuevas ideas han encontrado su germen y desarrollo en la administración, la psicología, las relaciones industriales, el trabajo social y otras disciplinas científico - sociales, además de haber germinado en la misma gestión del potencial humano en las organizaciones empresariales. Este nuevo enfoque se caracteriza por cinco importantes paradigmas, los mismos que se encuentran interrelacionados y que originan en su dinámica la gestión del potencial humano encaminada hacia la excelencia administrativa. Tales paradigmas, aplicables en la administración del potencial humano, son los siguientes:

- 1°. Sistémico.
- 2°. Multidisciplinario.
- 3°. Contingencial o situacional.
- 4°. Productividad.
- 5°. Potencial humano.

El origen del desarrollo del potencial humano se encuentra en la tercera fuerza psicológica, es decir en la psicología humanística. La primera fuerza en psicología es el psicoanálisis, se encuentra representada por Sigmund Freud, ha tenido muchísimos seguidores y ha trascendido en el pensamiento del hombre contemporáneo. La segunda fuerza es la conductista, personificada por John B. Watson, conductista de primera generación. Otro importante psicólogo representante de esta segunda fuerza psicológica es Burrhus Frederic Skinner, neoconductista de segunda generación, el mismo que ha influenciado muy significativamente en el desarrollo de la ciencia psicológica. Posteriormente surgió una tercera concepción de raíces humanistas liderada por Abraham H. Maslow, quien contribuyó, junto con psicólogos importantes como Carl Rogers, Fritz Pearls, Rollo May y otros, en el desarrollo de esta nueva visión psicológica del ser humano.

Los fundamentos de la psicología humanística, son los siguientes:

- 1°. Autonomía e interdependencia social.

La autonomía tiene el significado de que la persona humana posee una tendencia muy marcada a dominarse a sí misma y al medio ambiente para poder independizarse de sus controles externos. Es de esta autonomía que se deriva la responsabilidad social que cada persona tiene frente a sí misma y a la comunidad en la cual vive. La autonomía lo es en la medida que el ser humano vive inmerso en sistemas sociales que necesariamente significan interrelación social.

2°. Autorrealización.

Además de las necesidades de déficit -necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima- se encuentran presentes en el ser humano las necesidades de crecimiento, autoactualización o autorrealización. Esta necesidad de autorrealización es una tendencia en el hombre dirigida al objetivo de la conservación y desarrollo personal y a la independencia con respecto a controles externos. Esta autorrealización es concebida por algunos autores como objetivo de vida -Karen Horney, Abraham Maslow y Erik Fromm-, en tanto que otros acentúan su carácter de proceso -Viktor E. Frankl, Carl Rogers y Charlotte Buhler-.

3°. Tendencia hacia un sentido y una meta.

La vida humana se encuentra orientada hacia la realización de objetivos que la propia persona elige porque aspira a una vida plena y llena de significado por sus valores internalizados de su mundo cultural. Valores como libertad, justicia, dignidad, verdad, bondad, belleza y otros ofrecen un horizonte de futuro a la persona. Encontrar un sentido a la propia existencia es importante para el crecimiento y desarrollo humanos. El pensamiento de Frankl es paradigmático de esta visión sobre la persona humana.

4°. Totalidad u holismo.

La persona humana es una totalidad o integridad con dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales. El ser humano constituye una unidad en interrelación con su medio ambiente que tiene pleno sentido existencial.

La imagen humanística del ser humano, según el psicólogo J. F. T. Bugental, son las siguientes:

1°. Holismo.

La visión holística del ser humano implica una concepción integradora y totalizadora del hombre. La persona humana es, por cierto, mucho más que la simple suma de sus partes. Es ante todo y sobre todo un individuo caracterizado por su indivisibilidad y su totalidad.

2°. Sociabilidad.

El ser humano vive en una interrelación humana que le posibilita su realización como tal. Es este ser humano, esencialmente, un ser social que vive inserto en su propia comunidad.

3°. Consciencia.

El ser humano es plenamente consciente de su propia existencia. Se da cuenta que existe en el mundo por su consciencia y autoconsciencia.

4°. Libertad.

La persona humana tiene capacidad para poder elegir y, consecuentemente, modificar su propia existencia. Esta libertad de la que goza el ser humano no es ilimitada, su límite lo impone su propio ser y las condiciones del mundo en el que vive.

5°. Intencionalidad.

La persona humana orienta su existencia hacia principios, valores y objetivos que forman parte de su propia identidad. Esta persona, entonces, vive bajo el influjo de una tensión creativa que lo orienta hacia objetivos de vida que son significativos para él.

Es precisamente esta psicología humanística la que le confiere un sólido soporte conceptual a la administración y desarrollo del potencial humano.

2. El potencial humano en la empresa.

El potencial humano -denominado también capital humano, recurso humano o factor humano-, constituye el factor más importante de las organizaciones empresariales. Este valor que se le concede al talento humano emana de su propia condición humana. Suscribiendo la filosofía implícita en este planteamiento, presento a continuación algunas consideraciones de orden psicosocial y promocional sobre el trabajador.

2.1 Aspectos psicosociales sobre el trabajador.

El trabajo representa una realidad vital para el ser humano, y es de tanta importancia para éste que puede sostenerse firmemente que constituye una de las actividades universales que desarrolla el hombre que más lo humaniza y sociabiliza plenamente. Así, también se reconoce que el potencial humano -el trabajador- constituye el factor más importante de la empresa. Este valor que se le concede al trabajador emana de su misma condición humana y sus propias potencialidades.

El significado que tiene el trabajo en la vida del hombre tiene muchísimo interés desde el punto de vista de la psicología, sociología, antropología, economía, política y otras disciplinas científicas. Es también una de las razones por la cual el significado del trabajo para la persona humana se ha debatido muchísimo.

La observación de la estructura social del trabajo permite observar al mismo tiempo la estructura social de la sociedad. En la sociedad de nuestros días los desequilibrios entre los diferentes actores sociales generan conflictos y crisis que se manifiestan de muy diversas maneras. Uno de los problemas más importantes que se percibe en la empresa es el que está referido a la calidad de las relaciones entre sus miembros. Las relaciones humanas de una organización no son principalmente las que aparecen demarcadas con precisión en los organigramas y manuales de organización y funciones sino, esencialmente, las relaciones que surgen como consecuencia de la dinámica social al interior de la empresa y que se proyectan también hacia la sociedad. Y en verdad que éste es un problema de tanta significación para la empresa, que su propia supervivencia depende, entre otros factores, de la estrategia que sea diseñada para enfrentarla, así como la inteligencia que sea aplicada para manejarla.

Por otra parte, en la empresa convergen personas de diversas clases sociales y grupos culturales, lo que posibilita que en su seno coexista una compleja pluralidad social y cultural. La diversidad social y cultural se manifiesta en la empresa de muchas formas, algunas conflictivas y críticas, pero que necesitan ser consideradas objetivamente para manejarlas de la forma más conveniente a los intereses de la propia organización y sus trabajadores.

2.2 Aspectos promocionales sobre el trabajador.

La idea más importante que subyace en el concepto de promoción es la de cambio de un estado social inferior hacia otro estado superior. En este sentido puede establecerse que promoción, desde un punto de vista sociológico, significa desarrollo social. Pero esta promoción se encuentra centrada, fundamentalmente, en el ser humano -promoción humana- y considera la personalidad del hombre en su integridad.

La filosofía de la promoción humana, con profundas raíces en la Doctrina Social Católica, considera que el trabajador debe ser tratado con el respeto que merece su misma condición humana y sus valores inherentes como tal. Además, el trabajador debe ser considerado como un fin en sí mismo o, lo que es lo mismo, como miembro de una colectividad orientada hacia la creación de valores humanos. Desestimar esta filosofía, y considerar al trabajador únicamente como un medio para obtener beneficios económicos, implica no solamente inhumanidad sino también limitada perspicacia para comprender los contextos sociales y los procesos de cambio que se generan en los ámbitos nacional e internacional.

La posibilidad de desarrollar la filosofía de la promoción humana en la empresa se encuentra limitada por la propia sociedad, puesto que entre ambos marcos sociales existe una profunda interrelación. Los conflictos y las crisis por los que atraviesa la sociedad no posibilitan que se concrete a plenitud la filosofía de la promoción humana, lo que también limita la posibilidad de un mayor desarrollo de la personalidad humana. Sin embargo, existe una genuina preocupación en la sociedad por el potencial humano en la empresa, prueba de esto es que han surgido y desarrollado disciplinas científicas, tales como el derecho laboral, el desarrollo organizacional, la economía laboral, la ingeniería de higiene y seguridad industrial, la medicina del trabajo, la psicología industrial y organizacional, las relaciones industriales, la sociología del trabajo y el trabajo social.

Las condiciones sociales del trabajador en la empresa y la sociedad han mejorado, relativamente, si se piensa en las condiciones del trabajo en los albores del siglo XX; no obstante, todavía queda un largo camino por recorrer si se considera la realidad de nuestros días.

3. Las relaciones trabajador - empresa - sociedad.

El trabajador es una persona que desde su nacimiento y en todo momento experimenta una serie de poderosísimas influencias ambientales que van moldeando psicológica, social, cultural y espiritualmente su personalidad. Pero es cierto también que estas influencias van condicionando su propio comportamiento social. De manera que al llegar a la empresa el trabajador lleva consigo el producto de su propia formación psico-socio-cultural, la que de inmediato entra en contacto con la de otros miembros de la empresa. Estos encuentros producen, en unos casos, atracciones, y en otros, rechazos o indiferencia; influyendo la interrelación psicológica de los trabajadores en el clima organizacional imperante.

El trabajador influye sobre la empresa, pero también ésta influye sobre aquél; no pudiendo abstraerse ambos a sus recíprocas influencias. Además, el trabajador tiene frente a su empresa sus propias expectativas, lo mismo que ésta la tiene sobre aquél. Las expectativas tienen que ver con una amplia gama de derechos y deberes recíprocos que cubren todo el ámbito laboral, económico y social. Por otra parte, el trabajador que ha sido influenciado por su experiencia de trabajo en la empresa influye sobre la familia, las organizaciones sociales, las instituciones educativas, científicas y culturales, las congregaciones religiosas, los partidos políticos, las comunidades y el Estado. Pero, a su vez, el trabajador también es influenciado por todas las entidades sociales, produciéndose influencias recíprocas entre trabajador-empresa-sociedad.

En la empresa confluyen personas que representan una pluralidad de extracciones socio-económicas y posiciones ideopolíticas, y que en sus interrelaciones socio-afectivas generan situaciones de tensión que deben ser diagnosticadas y manejadas con racionalidad. Si la empresa ignora esta realidad conflictiva originada en su propio seno, puede correr el grave riesgo de que se llegue a situaciones absolutamente contraproducentes a los propios objetivos y metas organizacionales.

El trabajador es una persona que pertenece a una clase social con definidas características históricas, sociales, culturales y psicológicas que condicionan su comportamiento social. Y la empresa no puede hacerle olvidar al trabajador toda su compleja realidad social interiorizada psíquicamente, puesto que la propia sociedad en la que vive se lo recuerda

día a día. Y aquí puede afirmarse con suficiente fundamento que la comprensión integral del trabajador debe considerar, necesariamente, las influencias del medio social que han impactado más significativamente sobre éste, así como sus experiencias más importantes que han condicionado su desarrollo psicológico, social y cultural.

La empresa se encuentra muy enraizada en la propia sociedad y, por lo tanto, entre ambas dimensiones sociales se produce una significativa interrelación. Una de las características universales de la sociedad es la realidad del cambio -en nuestro tiempo más acelerado que en cualquier otra época histórica de la humanidad-, fenómeno psico-socio-cultural que influye sobre la empresa de muchas formas, en variados aspectos y con diferente intensidad.

Los cambios que se producen en la sociedad en lo político, económico, tecnológico, social y cultural influyen poderosamente sobre la empresa y sus integrantes de múltiples modos. La empresa debe adaptarse en todo momento a los cambios que se producen en la sociedad para poder enfrentar con mayores probabilidades de éxito las complejas transformaciones sociales. Si la empresa no desarrolla estrategias inteligentes para hacer frente a la dramática realidad del cambio, entonces estará destinada a desadaptarse, desequilibrarse y, finalmente, a desaparecer.

La empresa está inmersa en la sociedad y, por consiguiente, experimenta incesantes, múltiples y complejas influencias de su entorno. En la práctica es imposible que la empresa se aisle de todas las influencias políticas, económicas, tecnológicas, sociales y culturales producidas en su marco social local, comunal, regional, nacional e internacional. La empresa antes que a independizarse tiende más bien a depender en mayor grado de su contexto social. Por esta razón es que no puede comprenderse la realidad social de la empresa sin comprender la realidad de la propia sociedad; después de todo la empresa no constituye sino una creación de la sociedad a la cual pertenece. Entre empresa y sociedad existe permeabilidad a las influencias, de manera que entre ambas dimensiones sociales se producen cambios originados por sus influencias recíprocas.

La empresa y la familia no son islas de un archipiélago social, son instituciones sólidamente afirmadas en pleno continente y, consecuentemente, tienen y comparten la realidad social de éste. ¿Qué duda puede originar que la calidad de vida de un país impacte

poderosamente sobre las empresas y las familias que viven y se desarrollan en su territorio? ¿Qué duda puede haber de que los lineamientos de política económica del Gobierno, en representación del Estado, repercutan sobre las decisiones de política empresarial; y que éstas, a su vez, afecten también el presupuesto doméstico de las familias de los trabajadores? ¿Qué duda puede existir de que la calidad de vida de una empresa, compartida día a día por los trabajadores, influya muy significativamente sobre la calidad de vida familiar de éstos?

Esta compleja y delicada red de interrelaciones que se teje alrededor de la familia, la empresa y la sociedad requiere ser analizada sistémicamente a la luz de la realidad que hoy por hoy confronta nuestro país. Esto para poder proponer diversas alternativas, desde la realidad de las mismas organizaciones empresariales, que puedan traducirse en objetivos, políticas y estrategias de administración del potencial humano, en armonía con los objetivos, políticas y estrategias empresariales.

Capítulo II

Efectividad Personal y Organizacional e Inteligencia Emocional

II. Efectividad Personal y Organizacional e Inteligencia Emocional.

Presentación.

Con el propósito de contribuir con la difusión de la propuesta de efectividad personal y organizacional de Stephen R. Covey, que a todas luces es de capital importancia para impulsar el desarrollo de las personas y organizaciones en un escenario mundial de intensos cambios, crecientes desafíos y exigencias de mayor competitividad, desarrollo en este capítulo algunos de sus conceptos más importantes. Asimismo, presento algunas ideas acerca del nuevo concepto de inteligencia emocional y la importancia que tiene para el desarrollo del individuo y las organizaciones, de acuerdo a los estudios de Daniel Goleman. Entre Covey, con su visión administrativa, y Goleman, con su visión psicológica, introduzco algunas ideas sobre el pensamiento de Viktor E. Frankl, con su visión filosófica, sobre los problemas existenciales del mundo contemporáneo.

A pesar de que Stephen R. Covey y Daniel Goleman son autores muy conocidos en los Estados Unidos, su país de origen, así como en muchas otras partes del mundo, en nuestro medio realmente no lo son. Pienso, entonces, que la oportunidad es propicia para conocer sus ideas, primero, así como valorar la posibilidad de aplicarlas, después.

1. ¿Quién es Stephen R. Covey?

Catorce años atrás Stephen R. Covey, reconocido autor de talla mundial, escribió:

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (1989), convirtiéndose su libro en un extraordinario éxito de ventas en su país de origen y en el resto del mundo.

A la fecha este excepcional libro se ha traducido a más de veinticinco idiomas, se ha editado en un número mayor a los doce millones de ejemplares y su estudio se multiplica cada día más. En idioma castellano este libro fue editado en 1990 por la Editorial Paidós Ibérica S.A. con el nombre de: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa.*

Después de este gran éxito editorial, Covey ha continuado su carrera de escritor, escribiendo las obras: *El liderazgo centrado en principios* (1990); *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva* (1994); *Primero lo primero* (1994), escrito con la colaboración de A. Roger Merrill y Rebecca R. Merrill; *Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas* (1998); *The nature of leadership* (1999), escrito con la participación de A. Roger Merrill y Dewitt Jones; *Viviendo los 7 hábitos: Historias que engrandecen* (1999); *The 8th habit. From effectiveness to greatness* (2004). El antepenúltimo y último libro de los señalados todavía se encuentran sin traducir a nuestro idioma. Sean Covey, hijo del autor, también ha escrito un libro de singular éxito editorial: *Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos* (1998).

Stephen R. Covey, BA por la Universidad de Utah, MBA por la Universidad de Harvard y Ph.D por la Brigham Young University, ha sido considerado por la prestigiosa revista Time como uno de los veinticinco estadounidenses más influyentes de su país. El doctor Covey también se ha hecho merecedor a numerosos premios por la excelencia de su contribución al desarrollo de las personas y organizaciones.

Actualmente Stephen Covey lidera la Franklin Covey Company, importante firma que realiza, entre otras actividades, estudios y aplicaciones sobre Liderazgo Centrado en Principios, en las organizaciones e instituciones más importantes del mundo. Su portafolio de clientes incluye 82 de las 100 Fortune y más de dos tercios de las 500 Fortune, miles de medianas y pequeñas empresas y entidades gubernamentales, y muchos miles más de familias y personas en todo el mundo.

Los productos y servicios Covey se encuentran disponibles en más de veintiocho idiomas, y sus productos de planeación son utilizados por más de 15 millones de personas. La

organización Franklin Covey tiene una red mundial de oficinas y tiendas; cuenta con una Sede Central ubicada en Salt Lake, Utah (USA), y más de cien representaciones dispersas en los Estados Unidos de América, Europa, Asia, América Latina, Oceanía y África.

Stephen R. Covey propone en su consagrada obra: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, una renovada filosofía de vida sustentada en la comprensión y aplicación de los siete hábitos de efectividad personal y organizacional. Tales hábitos -síntesis de su estudio magistral sobre la cultura del éxito en doscientos años en los Estados Unidos de América- son los siguientes: 1°. Sea proactivo; 2°. Empiece con un fin en mente; 3°. Establezca primero lo primero; 4°. Piense en ganar / ganar; 5°. Procure primero comprender . . . y después ser comprendido; 6°. Sinergice; y 7°. Afile la sierra.

La pregunta que seguramente muchas personas pueden hacerse, es la siguiente: ¿Por qué el primer libro de Stephen R. Covey -*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*-ha causado sensación en todo el mundo?

Me arriesgaré a señalar tres razones para intentar explicar este singular éxito editorial, el mismo que, a su vez, ha originado un extraordinario éxito empresarial reflejado en todas las actividades que desarrolla la Franklin Covey Company.

Primero, el libro en mención se encuentra muy sólidamente fundamentado en los estudios que realizara Stephen R. Covey sobre las ideas escritas sobre el éxito en doscientos años de historia en los Estados Unidos de América. En efecto, el propio autor señala que su estudio sobre la literatura del éxito comprende los millares de escritos realizados entre 1776 y 1976. Este extraordinario conocimiento no constituiría sino la esencia de la sabiduría de un pueblo democrático sobre el arte de vivir basándose en principios.

Segundo, las ideas de Stephen R. Covey son sumamente didácticas y enriquecedoras para todo individuo que sea capaz de responder al desafío personal que le plantea su propia superación. Sobre la base del importante concepto de principios, el autor sustenta la arquitectura de los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Sin perder profundidad conceptual, Covey plantea todo un programa de desarrollo aplicable a individuos, familias, grupos, organizaciones y comunidades de todo tipo.

Tercero, el libro de Stephen R. Covey llega a las personas y comunidades en el tiempo preciso para ser valorado, asimilado y explotado. Es indudable que existe hoy en día una sentida necesidad de las personas por encontrar un sentido a sus propias vidas, así como también es innegable que las ideas de Covey pueden transformarse en las manos de cada individuo en poderosas herramientas de modelamiento de sus propias vidas.

Stephen R. Covey ha iluminado en nuestra época la necesidad de comprensión sobre el camino de desarrollo personal y organizacional. Corresponde ahora a cada individuo y organización recorrer el fatigoso y largo camino que conduce a la propia superación. Cada persona podrá iluminar su existencia con una mayor comprensión y superación en sus propias circunstancias de vida. Ese es el reto que a cada individuo corresponde responder con la calidad de sus propias decisiones y acciones.

2. Fundamentos de la efectividad personal y organizacional.

Las cinco columnas que sostienen la estructura conceptual del pensamiento de Stephen R. Covey, son las siguientes: 1°. Paradigmas; 2°. Principios; 3°. Proceso de adentro hacia fuera; 4°. Hábitos de efectividad; y 5°. Niveles de efectividad. Conviene al llegar a este punto explicar someramente cada uno de estos conceptos para entender los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

2.1 Paradigmas.

De acuerdo con Covey, los paradigmas son los modos en que las personas ven el mundo, en el sentido de percepción, comprensión o interpretación. Otro modo de entender los paradigmas es la idea de que son teorías, explicaciones, modelos o supuestos que son útiles para explicar la realidad. Los paradigmas no serían sino mapas de nuestras mentes y corazones que dan origen a nuestras actitudes y conductas y, en última instancia, a los resultados.

A título de ilustración puede considerarse aquí que la psicología ha desarrollado tres paradigmas importantes para entender el psiquismo y comportamiento humanos. Un paradigma -o fuerza psicológica- lo constituye el psicoanálisis de Sigmund Freud; otro el conductismo de John B. Watson; y, por último, el humanismo de Abraham H. Maslow.

Desde luego que cada una de las fuerzas psicológicas mencionadas se han dividido en muchísimas otras, pero este tema no constituye propiamente el motivo central de esta exposición de ideas.

En administración también podemos encontrar pensamientos administrativos paradigmáticos. En el siglo XVIII aparecieron las ideas de Adam Smith; en el siglo XIX las ideas de Charles Babbage; en los inicios del siglo XX las ideas de Frederick W. Taylor; y, finalmente, en las postrimerías del siglo XX las ideas de W. Edwards Deming.

2.2 Principios.

Los principios -siempre en la visión de Covey- son leyes naturales en la dimensión humana que gobiernan la efectividad y que no pueden quebrantarse. Estos principios representan verdades profundas, fundamentales, duraderas, universales y permanentes que han sido reconocidas por todas las civilizaciones importantes a través del tiempo.

Si el paradigma es el mapa, pues el principio es el territorio. Uno de los principios más importantes es la *ley de la cosecha*. Bastaría para comprenderlo preguntarse lo siguiente: ¿Puede cosecharse aquello que no ha sido sembrado con el propio esfuerzo? Algunos otros principios son los siguientes: Calidad, cambio, desarrollo, dignidad humana, educación, integridad, rectitud, servicio, potencial y proceso.

2.3 Proceso de adentro hacia fuera.

Conforme a Covey, el proceso de cambio y desarrollo personal siempre se produce de adentro hacia fuera, y se sustenta en los principios, la persona humana (carácter, paradigmas y motivaciones), y los hábitos de la efectividad. Quiere decir esto que los programas de cambio y desarrollo personal para poder ser realmente efectivos tienen previamente que ser asimilados internamente por la persona, traspasando las resistencias internas y las barreras externas.

2.4 Hábitos de efectividad.

Los hábitos de la efectividad personal y organizacional constituyen un nuevo paradigma propuesto por Stephen R. Covey, sustentados en siete hábitos reconocidos por nuestro autor en su original y productivo estudio acerca de la literatura del éxito en los Estados Unidos de América.

Los hábitos no serían sino la resultante de la intersección de tres elementos: 1°. Conocimiento, responde al qué hacer y por qué; 2°. Capacidad, responde al cómo hacer; y 3°. Deseo, responde al querer hacer o motivación. Estos tres elementos son requeridos para convertir algo en un hábito en la vida de una persona.

Veamos, a título de ilustración, el hábito de la lectura a través de estos tres elementos: 1°. ¿Qué debo leer y por qué debo leer?; 2°. ¿Cómo debo leer?; y 3°. ¿Deseo leer? Si una determinada persona carece del hábito de la lectura, resulta indudable que uno o más de estos elementos no están en la intersección. A propósito del hábito de la lectura, recientes estadísticas oficiales informan, por ejemplo, que el Perú sólo supera en índice de lectoría en América Latina a Haití. Como contrapeso de esta situación puede afirmarse que el hábito de ver televisión, para muchos miles de personas, está reemplazando al hábito de la lectura. Lástima, sí, que la televisión peruana no ofrezca todavía todas las posibilidades educativas que debiera ofrecer al servicio de su propia comunidad.

La clave de la efectividad se encuentra en la relación que existe entre la producción y la capacidad de producción. Covey ilustra muy bien esta relación narrando la fábula: *La gallina de los huevos de oro*. Cuenta Esopo, el fabulista, que en cierta ocasión un granjero tuvo la dicha de encontrarse con una gallina que ponía cada día un huevo de oro. No dando crédito a lo que sus sentidos percibían, el desconfiado granjero hizo verificar por otras personas el huevo. Y en efecto, pudo realmente comprobar que el huevo era de oro. Por cierto que nuestro granjero enriqueció notablemente, pues cada día que pasaba la gallina le ponía un huevo de oro. No pasó mucho tiempo antes de que sus ambiciones desmedidas le hicieran pensar que era mejor dar muerte a la gallina, para poder tener así, de una sola vez, todos los huevos de oro. Fue de esta manera que sin pensarlo más decidió matar a la gallina de los huevos de oro. Mas al darle muerte y abrirla comprobó, para su desesperación, que en su interior no había ningún huevo de oro.

El granjero había matado, sin medir las consecuencias, a la gallina de los huevos de oro. Así pues, el huevo de oro de cada día representa en nuestra fábula la producción, así como la gallina simboliza la capacidad de producción.

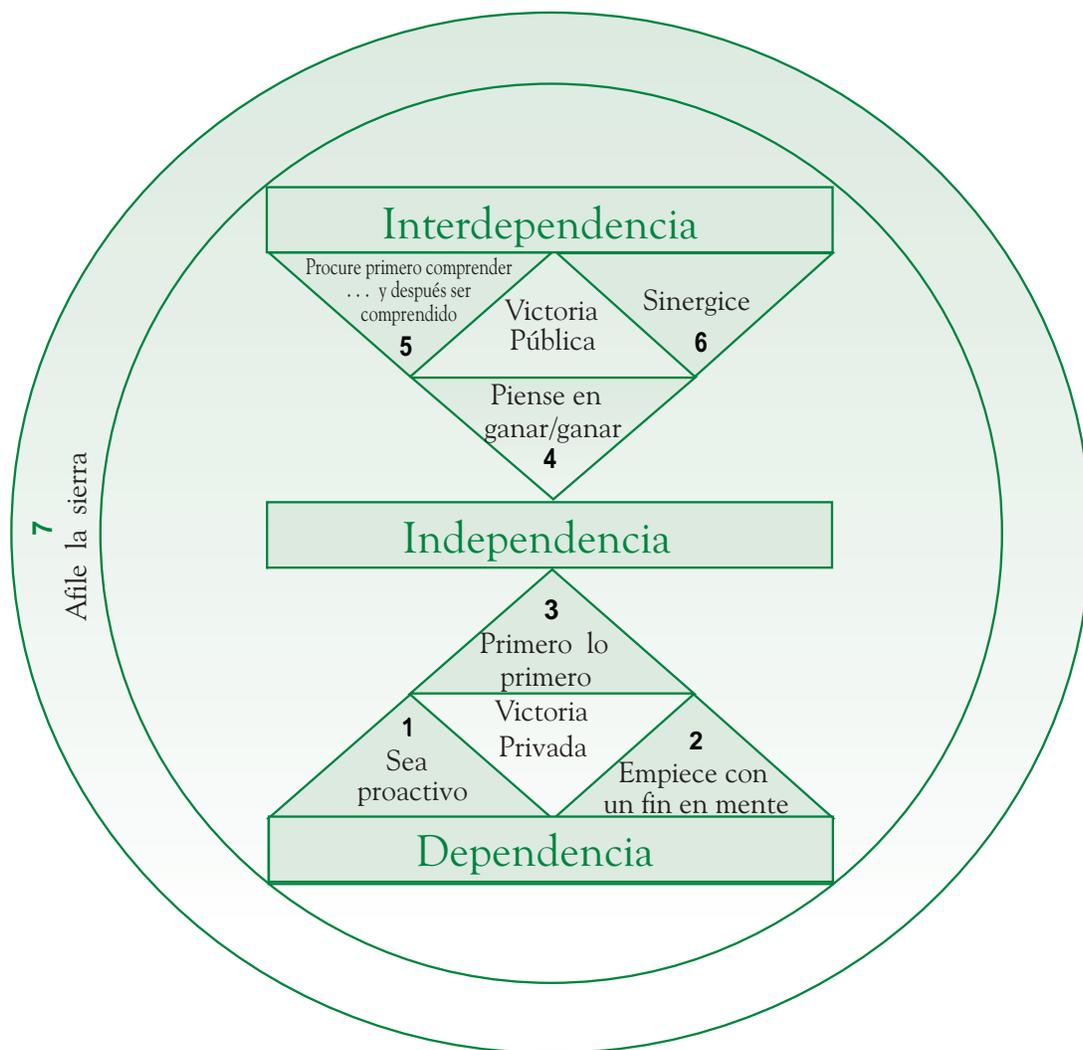
Los siete hábitos encarnan principios esenciales arraigados en nuestra consciencia moral y en nuestro sentido común. Éstos hábitos de efectividad personal y organizacional, son los siguientes:

- 1°. Sea proactivo.
- 2°. Empiece con un fin en mente.
- 3°. Establezca primero lo primero.
- 4°. Piense en ganar / ganar.
- 5°. Procure primero comprender . . . y después ser comprendido.
- 6°. Sinergice; y
- 7°. Afile la sierra.

Véase el Gráfico N°. 1.

GRÁFICO N°. 1

LOS 7 HÁBITOS DE LA EFECTIVIDAD



2.5 Niveles de efectividad.

Estos niveles de efectividad, siempre en la visión de Covey, son los siguientes:

- 1°. Efectividad personal. Se encuentra sustentada en el principio de la confiabilidad, y lo constituye la relación consigo mismo.
- 2°. Efectividad interpersonal. Se halla fundamentada en el principio de confianza, y lo constituyen las relaciones e interacciones con los demás.
- 3°. Efectividad gerencial. Se sostiene en el principio del facultamiento u otorgamiento del poder, y propiamente es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinadas tareas con un claro sentido de responsabilidad y compromiso.
- 4°. Efectividad organizacional. Se funda en el principio del alineamiento, es decir en la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

A estos cuatro niveles de efectividad se les conoce también como el *paradigma del liderazgo centrado en principios*.

Véase el Cuadro N°. 1.

CUADRO N.º 1

PARADIGMA DEL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS ⁽¹⁾

NIVELES DE EFECTIVIDAD	PRINCIPIOS CLAVE	RELACIONES
Personal	Confiabilidad	Consigo mismo
Interpersonal	Confianza	Personas
Gerencial	Facultamiento	Estilo y técnicas
Organizacional	Alineamiento	Visión y principios compartidos Estructura y sistemas, estrategia y corrientes

- (1) El Paradigma del Liderazgo Centrado en Principios presenta las siguientes cuatro características: 1º. Holístico; 2º. Ecológico; 3º. Evolutivo; y 4º. Proactivo.

3. Los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

3.1 Primer hábito: Sea proactivo.

Hábito de la responsabilidad. Este hábito de efectividad representa la posibilidad de la persona de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social. Este es el hábito de la consciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir. Esta es evidentemente una postura no determinista, tal como el propio Viktor E. Frankl lo señalara al considerarla la última de las libertades humanas. Al hombre se le puede despojar de todo, salvo la de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida. Una lección magistral de libertad interior de elegir la dio el propio Frankl, a raíz de su dolorosa experiencia durante sus años de confinamiento (1942 - 1945), en cuatro campos de concentración nazi. Su extraordinario libro: *Un psicólogo en un campo de concentración* (1946), publicado después con el título de: *El hombre en busca de sentido*, siempre perdurará como uno de los más valiosos legados de valor y esperanza humanas en las condiciones más difíciles de soportar para un ser humano.

Algunos ejemplos y una historia ilustrativa sobre lo que constituye el hábito de la responsabilidad, son los siguientes:

- Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.
- Sienta, piense y actúe reconociendo que su familia es su responsabilidad más importante.
- Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- Supere con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva.
- Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.

- ❑ Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.
- ❑ Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

El chico de los clavos

Había una vez un jovencito que ciertamente tenía mal temperamento. Un buen día, su padre, con el sano propósito de corregirlo y ayudarlo, le dio una bolsa con clavos y le dijo que cada vez que perdiera la calma debía clavar un clavo en la cerca de atrás de la casa.

El primer día clavó nada menos que 37 clavos en la cerca. Pero poco a poco y conforme pasaban los días fue calmándose porque descubrió que era mucho más fácil controlar su temperamento que clavar los clavos en la cerca. Finalmente, llegó el ansiado día cuando el muchacho no perdió la calma por nada y se lo dijo a su padre. Entonces su padre le sugirió que por cada día que controlara su temperamento debía sacar un clavo de la cerca. Los días fueron pasando y, por último, el muchacho pudo decirle a su padre que ya había sacado todos los clavos de la cerca.

Su padre, entonces, llevó a su hijo a la cerca de atrás, diciéndole: "Mira hijo, has hecho muy bien . . . pero, fíjate en todos los agujeros que quedaron en la cerca . . . Ya la cerca nunca jamás será la misma de antes. Así, pues, cuando haces las cosas con cólera o te expresas con violencia, dejas una cicatriz como este agujero en la cerca. Es como meterle un cuchillo a alguien, aunque lo vuelvas a sacar la herida ya quedó hecha. No importa cuantas veces pidas perdón, la herida está allí . . . y una herida física es igual de grave que una herida verbal".

3.2 Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.

Hábito del liderazgo personal. Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta visión es en verdad extraordinaria y, tal como lo considera Stephen R. Covey, el poder de una visión de futuro es realmente increíble. La literatura mundial abunda en casos

que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos. Viktor E. Frankl lo demostró personalmente, así como también todos los casos de aquellos otros individuos enfrentados a situaciones límites en los campos de concentración nazi. Benjamin Singer también comprobó el caso de niños escolares que tenían una imagen de roles centrados en el futuro y su influencia para su desarrollo. Andrew Campbell y Laura L. Nash estudiaron la influencia del sentido de misión para el caso de las organizaciones y equipos. Por último, Fred Polak estudió, empleando casuística de las civilizaciones, la influencia de la visión colectiva de futuro.

Algunos ejemplos y una historia ilustrativa sobre lo que es el hábito del liderazgo personal, son los siguientes:

- Decida y actúe iluminándose con su propia visión de futuro.
- Dirija su vida previendo su derrotero futuro.
- Contraste sus decisiones y acciones con su misión personal y realice los ajustes que correspondan.
- Acepte que su vida tiene un sentido . . . pero reconozca también que es usted quien tiene que descubrirlo.
- Identifique los principios y valores que orientan su propia vida.
- Determine el sentido de su vida y comprométase con el mismo.
- Lidere su vida trazando el rumbo que recorrerá hoy y mañana.

Los sueños del rey

Había un monarca en un floreciente y próspero reino del norte de la India. El personaje era sumamente rico y poderoso. Su padre le había enseñado a ser magnánimo y generoso, y antes de fallecer le había dicho:

- "Hijo, cualquiera puede, por destino o por azar, tener muchas riquezas, pero lo importante no es tenerlas, sino saber dar y compartir. No hay peor cualidad que la avaricia. Actúa siempre con generosidad. Tienes mucho, así que también da mucho a los otros".

Durante muchos años, tras la muerte de su padre, el rey se mostró generoso y espléndido. Pero a partir de un desventurado día, poco a poco, el rey se fue tornando avaro y no sólo empezó a no compartir nada con los otros, sino que comenzó incluso a negarse hasta las necesidades

básicas a sí mismo. Realmente se comportaba como un pordiosero. Su asistente personal, que también lo había sido de su padre, estaba tan preocupado que mandó llamar a un rishi (sabio) que vivía en una cueva en las altas montañas del Himalaya.

- "Es increíble -se lamentó el asistente ante el rishi-. Es uno de los reyes más ricos y se comporta como un pordiosero. Te estaríamos todos muy agradecidos si pudieras descubrir la razón".

El asistente le pidió al rey que recibiera al rishi. El monarca convino:

- "De acuerdo, siempre que no vaya a solicitarme nada, porque soy tan pobre!".

El rishi y el monarca se encerraron en una de las cámaras del palacio. El rey iba vestido con harapos, sucio y maloliente, en contraste con el palacio esplendoroso en que habitaba. Incluso iba descalzo y ni siquiera lucía ningún adorno real.

- "Estoy arruinado" - se quejó amargamente el rey.

- "Pero, señor, eres muy rico y poderoso" - replicó el rishi.

- "No me vengas con zarandajas -dijo el monarca-. Nada puedes sacarme, porque nada tengo. Incluso cuando esos harapos se terminen de arruinar, ¿con qué cubriré mi cuerpo?".

Y el rey se puso a llorar con mucho desconsuelo sin poder impedirselo. Entonces el rishi entornó los ojos, concentró su mente y, como un punto de luz, se coló en el cerebro del monarca. Allí vio el sueño que tenía el rey noche tras noche: soñaba que era un mendigo, el más misérrimo de los mendigos. Y de ese modo, aunque era un rey muy rico y poderoso, se comportaba como un pordiosero. Logró en días sucesivos enseñar al rey a que dominara sus pensamientos y a que cambiara la actitud de su mente. El monarca volvió a ser generoso, pero no consiguió que el rishi aceptara ningún obsequio.

El maestro dice: "Tal es el poder del pensamiento. Así como piensas, así eres. Conquista el pensamiento y te habrás conquistado a ti mismo".

3.3 Tercer hábito: Establezca primero lo primero.

Hábito de la administración personal. Este hábito de efectividad interpreta la idea y práctica de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: Desde la primera, basada en las notas y listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada en la administración del tiempo. Stephen R. Covey ha propuesto una cuarta que encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: 1°. Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata; y 2°. Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados. Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes:

- 1°. Urgente e importante: Administración por crisis.
- 2°. No urgente e importante: Administración proactiva.
- 3°. Urgente y no importante: Administración reactiva;
- 4°. No urgente y no importante: Administración inefectiva.

Resulta obvio que es el segundo cuadrante, el cuadrante de la administración proactiva, el que resulta clave para el logro de la efectividad.

Algunos ejemplos y una historia ilustrativa sobre el hábito de la administración personal, son los siguientes:

- Defina en forma prioritaria los objetivos y metas que deberá alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.
- Decida sobre aquello que no es urgente pero sí importante en su vida . . . y determine actuar en consecuencia.
- Precise sus roles y objetivos, esfuércese por cumplirlos . . . y renuévelos.
- Establezca un modelo de conducta que le permita ser plenamente interdependiente.
- Efectivice sus resultados definiendo previamente la jerarquía de sus obligaciones.
- Trabaje y comprométase diariamente sobre su victoria privada.
- Practique a diario el uso de su planificador (agenda) para marcar día a día la diferencia.

La verdadera sabiduría

En la antigua China, en la cima del monte Ping, había un templo en el que habitaba el sabio Hwan. De sus muchos discípulos, solamente conocemos uno, Lao-li. Durante más de veinte

años, Lao-li estudió y aprendió con el gran maestro Hwan. Aunque Lao-li era uno de los discípulos más brillantes y decididos, no había alcanzado todavía la sabiduría. No poseía la sabiduría de la vida.

Lao-li luchó con su suerte durante días, noches, meses e incluso años, hasta que una mañana, la caída de una flor de cerezo le habló a su corazón: "Ya no puedo luchar con mi destino - reflexionó-. Lo mismo que la flor del cerezo, debo resignarme airesamente a mi suerte". Desde ese momento, Lao-li decidió retirarse al llano y abandonar su esperanza de lograr sabiduría.

Lao-li buscó a Hwan para comunicarle su decisión. El maestro se sentó ante una pared blanca, en profunda meditación. Reverentemente, Lao-li se acercó a él: "Maestro" -dijo-; pero antes de que pudiera continuar, el maestro habló: "Mañana bajaremos juntos al llano". No era necesario decir nada más. El gran maestro había comprendido.

A la mañana siguiente, antes de descender de la montaña, el maestro comprendió la inmensidad que rodeaba la cumbre de la montaña. "Dime, Lao-li -dijo- ¿qué es lo que ves?". "Maestro, veo el sol que empieza a ocultarse justamente debajo del horizonte, serpenteando por colinas y montañas que siguen durante leguas, y en un valle, un lago y una vieja ciudad". El maestro escuchó la respuesta de Lao-li. Sonrió y luego bajó los primeros peldaños de su largo descenso.

Al cabo de una hora, cuando el sol cruzaba el cielo, ellos proseguían su viaje, y sólo se detuvieron una vez cuando se acercaban al pie de la montaña. De nuevo Hwan le preguntó a Lao-li qué era lo que veía. "Gran maestro, a lo lejos veo unos gallos que corren alrededor de unos pajares, vacas que duermen en frescas praderas, unos viejos que disfrutan del último sol de la tarde y niños retozando junto a un arroyo". El maestro permaneció en silencio y continuó andando hasta que llegaron a la puerta de la ciudad. Allí hizo un gesto a Lao-li, y juntos se sentaron bajo un viejo árbol. "¿Qué aprendiste hoy Lao-li -preguntó el maestro-. Quizá sea ésta la última lección de sabiduría que te imparta". Lao-li permaneció mudo.

Por fin, tras un largo silencio, el maestro continuó. "El camino hacia la sabiduría es como el viaje desde lo alto de la montaña al llano. Sólo alcanzan la sabiduría quienes se dan cuenta de que lo que uno ve desde la cima de la montaña no es lo que se ve desde el llano. Sin esa sabiduría, cerramos nuestras mentes a todo lo que no podemos ver desde nuestra posición y por consiguiente limitamos nuestra capacidad de madurar y mejorar. Pero con esta sabiduría,

Lao-li, llega un despertar. Reconocemos que a solas uno ve solamente hasta cierto punto, lo cual, a decir verdad, no es mucho. Esta es la sabiduría que abre nuestras mentes a la mejora, acaba con nuestros prejuicios y nos enseña a respetar lo que al principio no podemos ver. Nunca olvides esta lección, Lao-li: lo que tú no puedes ver puede verse desde una parte diferente de la montaña".

Cuando el maestro dejó de hablar, Lao-li miró hacia el horizonte, y a medida que el sol se ponía, parecía elevarse en su corazón. Lao-li se volvió al maestro, pero el gran sabio se había ido. Así termina el viejo relato chino. Pero se ha dicho que Lao-li volvió a la montaña para vivir el resto de su vida allí, y que llegó a ser un gran sabio.

3.4 Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar.

Hábito del beneficio mutuo. Este hábito de efectividad ejemplifica la experiencia del beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación, comprendido en su más amplia acepción.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana, siendo tales paradigmas los siguientes:

- 1°. Gano / ganas.
- 2°. Gano / pierdes.
- 3°. Pierdo / ganas.
- 4°. Pierdo / pierdes.
- 5°. Gano.
- 6°. Ganamos / ganamos o no hay trato.

Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable. Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Los procesos de negociación colectiva llevados en forma

periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma gano / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo / pierdes.

Algunos ejemplos y una historia ilustrativa sobre el hábito del beneficio mutuo, son los siguientes:

- Piense que si trata al otro tal como a usted mismo le gustaría ser tratado, estará sembrando la semilla del ganar / ganar.
- Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.
- Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.
- Cultive una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.
- Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

La oración

Moisés se encontró una vez con un hombre que rezaba, pero decía tales cosas, en una plegaria tan absurda, que Moisés se detuvo. Y no sólo absurda sino que era un insulto para Dios. El hombre decía: "Déjame acercarme a ti, Dios, y te prometo que te limpiaré el cuerpo cuando estés sucio. Si tienes piojos, te los quitaré. Soy buen zapatero, te haré unos zapatos perfectos. Nadie te cuida, Señor . . . yo te cuidaré. Cuando estés enfermo, velaré por ti y te daré los remedios. Soy también un buen cocinero".

Moisés gritó: "Basta. Basta de tonterías. ¿Qué estás diciendo? ¿Que Dios tiene piojos? ¿Y que su ropa está sucia y tú la lavarás? ¿Y tú serás su cocinero? ¿De quién aprendiste esta plegaria?"

"No la aprendí de nadie. Soy muy pobre y sin ninguna educación y reconozco que no sé cómo rezar. Yo la inventé . . . y estas son las cosas que sé. Tengo muchos problemas con los piojos, por esto creo que ellos también deben molestar a Dios. Y a veces la comida que consigo no es muy buena y me duele el estómago. Dios debe sufrir también, a veces. Esto es sólo mi propia

experiencia que se ha convertido en mi oración, pero si conoces la oración correcta, enséñamela", dijo el hombre.

Entonces Moisés le enseñó la oración correcta. El hombre se postró ante Moisés, le agradeció con lágrimas de profunda gratitud. Se fue y Moisés se quedó muy feliz pensando que había hecho una buena acción. Miró al cielo para ver qué pensaba Dios de esto.

Dios estaba furioso. Le dijo: "Te he enviado para que acerques a la gente hacia mí, pero ahora has apartado de mí a una persona que en verdad me amaba mucho. Ahora, esta "oración correcta" que le has enseñado, no será en absoluto una oración, porque la oración no tiene nada que ver con la ley, es amor. El amor es una ley en sí misma, no necesita ninguna otra ley".

Con el amor, la gracia sucede. Y con el amor, la verdad. Recuérdalo, si puedes entender la verdad, la verdad te libera. Y no hay otra liberación.

3.5 Quinto hábito: Procure primero comprender . . . y después ser comprendido.

Hábito de la comunicación efectiva. Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales. Se ha comprobado, a través de diversos estudios, que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su gestión. Esta escucha se produce con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona. Puede recordarse aquí que la antigua filosofía griega reconoce el *ethos*, fundamento del carácter e integridad; el *pathos*, base de la empatía y el sentimiento; y el *logos*, sustento de la lógica y la razón.

Algunos ejemplos y una historia ilustrativa sobre el hábito de la comunicación empática, son los siguientes:

- ❑ Aprenda mentalmente a ponerse en los zapatos del otro para empezar a comprenderlo.
- ❑ Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- ❑ Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escucharlo . . . con la mente abierta.
- ❑ Entienda al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.
- ❑ Compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.
- ❑ Realice depósitos constantes y positivos en la *cuenta bancaria emocional* de los demás.
- ❑ Aprenda a establecer una comunicación empática escuchando y dejándose escuchar.

Las puertas del cielo

Un guerrero, un samurai, fue a ver al Maestro Zen Hakuin y le preguntó: "¿Existe el infierno? ¿Existe el cielo? ¿Dónde están las puertas que llevan a ellos? ¿Por dónde puedo entrar?"

Era un guerrero sencillo. Los guerreros siempre son sencillos, sin astucia en sus mentes, sin matemáticas. Sólo conocen dos cosas: La vida y la muerte. Él no había venido a aprender ninguna doctrina; sólo quería saber dónde estaban las puertas, para poder evitar el infierno y entrar en el cielo. Hakuin le respondió de una manera que sólo un guerrero podía haber entendido.

"¿Quién eres?", le preguntó Hakuin.

"Soy un samurai - le respondió el guerrero- hasta el emperador me respeta".

Hakuin se rió y contestó: "¿Un samurai, tú? Pareces un mendigo".

El orgullo del samurai se sintió herido y olvidó para qué había venido. Sacó su espada y ya estaba a punto de matar a Hakuin cuando éste dijo: "Esta es la puerta del infierno. Esta espada, esta ira, este ego, te abren la puerta. Esto es lo que un guerrero puede comprender".

Inmediatamente el samurai entendió. Puso de nuevo la espada en su cinto y Hakuin dijo: "Aquí se abren las puertas del cielo. La mente es el cielo, la mente es el infierno y la mente tiene la capacidad de convertirse en cualquiera de ellos. Pero la gente sigue pensando que existen en alguna parte, fuera de ellos mismos . . . El cielo y el infierno no están al final de la vida, están aquí y ahora. A cada momento las puertas se abren . . . en un segundo se puede ir del cielo al infierno, del infierno al cielo".

3.6 Sexto hábito: Sinergice.

Hábito del liderazgo interpersonal. Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo, organizaciones y comunidades bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual promedio del equipo es mayor que el cociente intelectual individual de cualquiera de sus integrantes.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de rica y singular expresión. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Algunos ejemplos y una historia ilustrativa sobre el hábito de la interdependencia, son los siguientes:

- Sinergice actuando con proactividad, competitividad y creatividad en su equipo de trabajo.
- Seleccione la *tercera idea superior* en los grupos humanos en los que participe.
- Alcance nuevos logros y propicie la innovación en su propia familia.
- Supérese a sí mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de su personalidad y lograr una mayor sinergia interna.

- ❑ Actúe proactivamente para ayudar a la formación de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.
- ❑ Acepte la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita explotar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.
- ❑ Intégrese a un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

La olita ignorante

Érase una vez una olita muy pequeñita que vivía muy alegre junto a otras olitas, allí mar adentro. A la olita le gustaba mucho saltar y disfrutar de la compañía de sus compañeras olitas. Nuestra olita tenía fama de ser muy alegre y divertida.

Un buen día, por aquello de las corrientes marinas, nuestra olita se fue adentrando en la tierra y cuál no sería su desconuelo cuando observó en uno de sus saltos, que las otras compañeras que le precedían terminaban rompiéndose contra el acantilado, o desapareciendo entre la arena de la playa, o fruto del reflujó marino, eran desplazadas hacia otras costas.

Toda entristecida y compungida se volvió hacia su mejor amiga que se encontraba asustando a las gaviotas y le dijo:

- "Qué ignorante eres. Estás jugando y divirtiéndote sin haberte dado cuenta que dentro de poco, cuando la corriente nos lleve hacia la tierra, desapareceremos para siempre y no nos volveremos a ver".

Y su amiga, la otra ola, le contestó:

- "Ignorancia la tuya, que todavía no te has dado cuenta que lejos de desaparecer estaremos juntas para siempre, porque entre todas somos . . . ¡LA MAR!".

3.7 Séptimo hábito: Afile la sierra.

Hábito de la mejora continua. Este hábito de efectividad interpreta el mejoramiento continuo y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de la personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones física, mental, socio-emocional y espiritual.

Stephen R. Covey denomina a este hábito afilar la sierra por aquella historia que relata acerca de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar árboles con su hacha. Sin embargo, no le pasa por sus mientes que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su filo y pueda seguir brindando un buen servicio. Pues eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación. Todas las personas requieren renovación en todas y cada una de las dimensiones de su personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un costo muy elevado para las personas.

Algunos ejemplos y una historia ilustrativa sobre el hábito de la mejora continua, son los siguientes:

- Descanse plácidamente las horas que necesita para reponer sus energías físicas y mentales.
- Lea, estudie y reflexione . . . todavía sigue siendo una de las maneras más inteligentes de informarse, educarse y cultivarse.
- Mejore todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar.
- Aliméntese en forma nutritiva y sana para estar siempre en buena forma.
- Desarrolle su carácter expresando en su conducta principios y valores positivos.
- Ofrézcase a sí mismo la posibilidad de renovarse en todas las dimensiones de su personalidad.
- Cultive una vocación de servicio sirviendo a los demás con amor.

Posponer

Diógenes, el célebre místico griego, se encontró en cierta ocasión con Alejandro Magno cuando éste se dirigía a la India. Era una mañana de invierno, soplaban el viento y Diógenes descansaba a la orilla del río, sobre la arena, tomando el sol desnudo . . . era un hombre hermoso. Cuando el alma es hermosa, surge una belleza que no es de este mundo . . .

Alejandro no podía creer la belleza y gracia del hombre que veía. Estaba maravillado y dijo: "Señor -jamás había llamado señor a nadie en su vida-. Señor, me ha impresionado inmensamente. Me gustaría hacer algo por usted. ¿Hay algo que pueda hacer?"

Diógenes dijo: "Muévete un poco hacia un lado porque me estás tapando el sol, esto es todo. No necesito nada más".

Alejandro dijo: "Si tengo una nueva oportunidad de regresar a la tierra, le pediré a Dios que no me convierta en Alejandro de nuevo, sino que me convierta en Diógenes".

Diógenes rió y dijo: "¿Quién te impide serlo ahora? ¿Adónde vas? Durante meses he visto pasar ejércitos. ¿Adónde van, para qué?"

Dijo Alejandro: "Voy a la India a conquistar el mundo entero".

"¿Y después qué vas a hacer?", preguntó Diógenes.

Alejandro dijo: "Después voy a descansar".

Diógenes se rió de nuevo y dijo: "Estás loco. Yo estoy descansando ahora. No he conquistado el mundo y no veo qué necesidad hay de hacerlo. Si al final quieres descansar y relajarte, ¿Por qué no lo haces ahora? Y te digo: Si no descansas ahora, nunca lo harás. Morirás. Todo el mundo se muere en medio del camino, en medio del viaje".

Alejandro se lo agradeció y le dijo que lo recordaría, pero que ahora no podía detenerse. Alejandro cumplió su destino de conquistador, pero no le dio tiempo a descansar antes de morir.

4. La sinergia de los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Stephen R. Covey establece claramente que los hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados en forma integral, interrelacionada y secuencial. Estos siete hábitos deben ser aplicados en forma integral para propiciar precisamente su sinergia. Los hábitos también se encuentran entre sí interrelacionados, lo que favorece su sinergia interna. La secuencia de los hábitos establece, primero, el logro de la victoria privada, básicamente por la práctica de los tres primeros hábitos de la efectividad; y, después, la victoria pública, fundamentalmente por la práctica de los tres segundos

hábitos. El séptimo hábito debe practicarse en todo momento por cuanto ayuda a mejorar sustantivamente todas las dimensiones de la personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. Está claro entonces que la clave de la efectividad de los siete hábitos reside precisamente en su aplicación integrada, interrelacionada y secuencial.

Los siete hábitos de la efectividad constituyen un nuevo paradigma de desarrollo que establece un difícil desafío personal y organizacional. No se trata, pues, de una simple receta sino de incorporar en sí mismo nuevos hábitos que propicien el desarrollo en todas y cada una de las dimensiones de la personalidad. Aquí también puede comprenderse el fenómeno de la resistencia al cambio por diversas motivaciones y consideraciones.

Puede observarse, por ejemplo, lo difícil que puede resultarle a una persona que carece del hábito de la lectura adquirir este hábito durante la edad adulta. Es dramático comprobar que al lado del analfabetismo absoluto -personas que no son inteligentes en la lectura y escritura- se encuentra también el analfabetismo funcional. Este analfabetismo funcional se produce cuando las personas efectivamente aprenden a leer y escribir; pero, en forma lamentable, por falta de hábitos educativos desaprenden estas habilidades culturales adquiridas. Puede también comprobarse, en nuestra propia vida, lo difícil que es adquirir nuevos hábitos al tratar de adquirir el hábito de realizar ejercicios físicos diarios. Se trata entonces de vencerse a sí mismo para adquirir nuevos hábitos de vida saludables que reemplacen hábitos antiguos e insalubres. Es cierto que no es una tarea imposible, pero sí exigente al máximo, especialmente cuando la autodisciplina no se encuentra todo lo fortalecida que se requiere. Véase los Cuadros N°. 2, 3 y 4.

CUADRO N°. 2

PARADIGMA DEL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS

<p>Tarjetas recordatorias LOS 7 HÁBITOS DE LA EFECTIVIDAD</p> <p>1°. Persista en este propósito. 2°. Persista y persista en este propósito. 3°. Persista, persista y persista en este propósito.</p>	<p>Primer hábito SERÉ PROACTIVO</p> <p>Entre los estímulos de mi ambiente y mi respuesta siempre existirá mi libertad interior de elegir. ¡YO SOY RESPONSABLE DE MI ÚNICA Y VALIOSA VIDA!</p>
<p>Segundo hábito EMPEZARÉ CON UN FIN EN MENTE Creo a plenitud que mi vida es mi primera y más importante creación.</p> <p>¡YO EJERZO EL LIDERAZGO DE MI PROPIA Y SINGULAR VIDA!</p>	<p>Tercer hábito EMPEZARÉ PRIMERO LO PRIMERO Creo firmemente que debo administrar mi vida con inteligencia, creatividad y sensibilidad.</p> <p>¡YO SOY EL MEJOR ADMINISTRADOR DE MI PROPIA VIDA!</p>
<p>Cuarto hábito PENSARÉ EN GANAR / GANAR Deberé actuar en todas mis relaciones sociales con madurez, integridad y mentalidad de abundancia.</p> <p>¡YO SOY UN MIEMBRO INTEGRADOR DE MI EQUIPO DE TRABAJO!</p>	<p>Quinto hábito PROCURARÉ PRIMERO COMPRENDER . . . Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO Trataré al otro tal como yo mismo quisiera ser tratado.</p> <p>¡YO SOY UN MIEMBRO RESPETUOSO Y ASERTIVO DE MI EQUIPO DE TRABAJO!</p>
<p>Sexto hábito ACTUARÉ SINERGIZANDO Contribuiré positivamente aportando ideas creativas y enriquecedoras a mi equipo de trabajo.</p> <p>¡YO SOY UN MIEMBRO PRODUCTIVO DE MI EQUIPO DE TRABAJO!</p>	<p>Séptimo hábito AFILARÉ MI SIERRA Mejoraré continuamente en todas las áreas de mi personalidad: física, intelectual, socio-emocional y espiritual.</p> <p>¡YO SOY RESPONSABLE PARA ASUMIR MI SUPERACIÓN PERSONAL!</p>

CUADRO N°. 3

LOS 7 HÁBITOS DE LA EFECTIVIDAD

HÁBITOS DE LA EFECTIVIDAD	SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DE LOS 7 HÁBITOS DE LA EFECTIVIDAD
<p>Primer hábito SEA PROACTIVO</p> <p>Hábito de la responsabilidad</p> <p>Libertad de elección</p>	<p>La proactividad se refiere a que ante cada estímulo proveniente del mundo interno o medio ambiente, la persona tiene la habilidad de decidir su propia respuesta. Esto significa que la persona es un libre ejecutor de su conducta. Un ejemplo práctico es la de cierto trabajador que cada día insiste ante un compañero de trabajo para ir a beber alcohol a un bar después de las labores. En este hipotético caso la respuesta puede variar desde aceptar la invitación a beber, para luego hacerse responsable de las consecuencias, hasta explicar con firmeza que no puede aceptarse esa clase de invitación. Lo importante aquí es que la decisión es propia de cada individuo y, por lo tanto, cada cual es responsable de su conducta. Así pues, las personas proactivas desarrollan la habilidad de seleccionar su respuesta, haciéndola más un producto de sus valores y decisiones que de sus estados de ánimo y condiciones circunstanciales. Las personas proactivas se preguntan: ¿Están mis acciones sustentadas en principios auto-elegidos o en estados de ánimo, sentimientos o circunstancias? Ser proactivo significa también: Tener iniciativa. Elegir nuestro propio destino. Aceptar que somos plenamente responsables de lo que hacemos. Decidir qué debemos hacer y cómo hacerlo. Planificar nuestro propio futuro.</p>
<p>Segundo hábito EMPIECE CON UN FIN EN MENTE</p> <p>Hábito del liderazgo personal</p> <p>Elección</p>	<p>Este hábito consiste en que la persona necesariamente debe tener objetivos precisos a los cuales se acerca empleando su propia energía y recursos en el tiempo previsto. Tales objetivos pudieran ser la obtención de un diploma de estudios, la compra de un bien o servicio, el mantenimiento de relaciones armoniosas con los familiares y compañeros de trabajo, etcétera. Entonces, cada vez que una persona toma una decisión importante en realidad se acerca o se aleja de sus objetivos previstos. Es el hábito del liderazgo personal el que esclarece los valores y define las prioridades antes de seleccionar los objetivos y emprender el trabajo. La persona con autoliderazgo se pregunta a sí mismo: ¿He escrito una misión personal que proporcione significado, propósito y dirección a mi vida? ¿Se derivan mis acciones de mi misión personal? ¿Cuál es el horizonte de desarrollo que tengo en mi vida?</p>

	<p>Empezar con un fin en mente significa también: Imaginar nuestro objetivo. Ser creativo. Escribir nuestro propio libreto de vida. Pensar cómo queremos que nos recuerden en nuestro funeral. Usar nuestra misión personal cada día para enrumbar correctamente.</p>
<p>Tercer hábito ESTABLEZCA PRIMERO LO PRIMERO</p> <p>Hábito de la administración personal</p> <p>Acción</p>	<p>Este hábito consiste en distribuir el tiempo sobre la base de prioridades. Stephen R. Covey describe un método efectivo para organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales coloca las actividades que son: 1°. Urgentes e importantes; 2°. No urgentes e importantes; 3°. Urgentes y no importantes; y 4°. No urgentes y no importantes. La persona debe saber organizar y administrar sus actividades para poder atender sus prioridades. Es así que debe dedicar más atención a las actividades que son no urgentes e importantes, así como también a aquellas que son urgentes e importantes. La persona que administra su vida se pregunta: ¿Soy capaz de decir no a lo no importante, sin importar la urgencia, y en cambio decir sí a lo no urgente pero si importante? Establecer primero lo primero significa: Definir primero lo que es primero en orden de prioridades. Hacer sólo lo que es importante para lograr el objetivo. Emplear mayor energía, recursos y tiempo para lo que es realmente importante a fin de alcanzar el objetivo, y no a lo que sólo apremie como urgente.</p>
<p>Cuarto hábito PIENSE EN GANAR / GANAR</p> <p>Hábito del beneficio mutuo</p> <p>Respeto</p>	<p>Este hábito indica que las interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio. La relación con un cliente, por ejemplo, debe ser la de ganar / ganar, puesto que si se gana a expensas de éste, en realidad se estaría perdiendo al cliente. No existe otra opción, aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo se observa que resultan ineficaces y perjudiciales para ambas partes. Una opción válida que puede aplicarse es la siguiente: ganar / ganar o no hay trato. La importancia de la negociación radica en lograr una mayor efectividad a través de los esfuerzos cooperativos de dos o más personas. Es la actitud que persigue el beneficio mutuo. La persona imbuida de esta mentalidad se pregunta a sí misma: ¿Busco el beneficio mutuo en todas las relaciones interdependientes? Pensar en ganar / ganar significa: Crear la interdependencia y buscar el beneficio mutuo. Tener mentalidad de abundancia. Buscar aquellas soluciones que beneficien a todos.</p>

<p>Quinto hábito PROCURE PRIMERO COMPRENDER . . . Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO</p> <p>Hábito de la comunicación efectiva</p> <p>Entendimiento</p>	<p>Este hábito trata de que la persona pueda ponerse primero en el lugar de la otra persona, vale decir que sea capaz de ver las cosas desde la propia circunstancia y puntos de vista ajenos. Indudablemente que resulta uno de los más difíciles de practicar, puesto que casi siempre las personas pasan más tiempo hablando que escuchando. Además, se piensa que las cosas sólo pueden ser de la manera en que las ve cada cual. La práctica de este hábito es absolutamente esencial porque resulta clave para construir sólidas relaciones interpersonales. La mayoría de los problemas de credibilidad comienzan con las diferencias de percepción. Para resolver estas diferencias y restaurar la credibilidad se debe practicar la empatía. La persona con empatía se pregunta a sí misma: ¿Me intereso primero por entender totalmente el mensaje de la otra persona, antes de tratar de ser entendido? Procurar primero comprender y después ser comprendido significa: Buscar primero entender al otro, y después ser entendido. Aprender a ponerse en los zapatos del otro. Escuchar hasta entender verdaderamente a la otra persona.</p>
<p>Sexto hábito SINERGIZE</p> <p>Hábito de la interdepen- dencia</p> <p>Creación</p>	<p>Este es el hábito de la cooperación creativa y el trabajo en equipo. Es razonable pensar que algunos objetivos pueden ser alcanzados individualmente, mas las grandes empresas sólo pueden ser logradas con un verdadero trabajo en equipo. Un mega proyecto como lo fue la llegada del hombre a la Luna sólo pudo ser posible gracias al trabajo sinérgico de un equipo de trabajo. Este hábito surge de valorar diferencias, reuniendo perspectivas diferentes dentro de un espíritu de respeto mutuo. La persona con el hábito del liderazgo interpersonal se pregunta a sí misma: ¿Al buscar soluciones, realmente valoro las diferentes alternativas para encontrar una alternativa mejor que resulta de incluir y considerar los puntos de vista de las otras personas? Sinergizar también significa: Compartir con los demás. Valorizar las diferencias. Buscar nuevas alternativas que eliminen los obstáculos encontrados. Encontrar formas de cooperar con todos. Valorizar las diferencias personales.</p>
<p>Séptimo hábito AFILE LA SIERRA</p> <p>Hábito de la mejora continua</p> <p>Renovación</p>	<p>Este hábito se comprende mucho mejor con la historia de un leñador. Éste se encuentra tan inmerso en su trabajo de derribar árboles, que olvida que dedicar unos minutos a afilar su sierra le haría ahorrar muchas horas de esfuerzo. Al ser aplicada a la vida cotidiana, afilar la sierra se refiere a dedicar el tiempo necesario para mejorar continuamente las áreas física, intelectual, socio-emocional y espiritual de la personalidad. Este hábito es propiamente una resultante de la ley de la cosecha, puesto que recolectamos en la misma medida que sembramos. La persona con el</p>

	<p>hábito de la mejora continua se pregunta a sí misma: ¿Estoy comprometido a mejorar de manera continua en las dimensiones física, mental, socio-emocional y espiritual de mi propia vida? Afilarse la sierra significa: Preservar, renovar y mejorarse uno mismo. Balancear las cuatro dimensiones: Física, mental, socio-emocional y espiritual. Mejorar de manera continua y perseverante.</p>
--	--

CUADRO N°. 4

**PERSONALIDADES ESTUDIADAS POR
HOWARD GARDNER**

MENTES LÍDERES ⁽¹⁾		MENTES CREATIVAS ⁽²⁾	
PERSONALIDADES	LIDERAZGO	PERSONALIDADES	INTELIGENCIAS MÚLTIPLES
Margaret Mead	Liderazgo en un campo profesional	Sigmund Freud	Inteligencia intrapersonal
J. Robert Oppenheimer	Liderazgo en un campo profesional	Albert Einstein	Inteligencia lógico matemática
Robert Maynard Hutchins	Liderazgo universitario	Pablo Picasso	Inteligencia visual espacial
Alfred P. Sloan	Liderazgo empresarial	Igor Stravinsky	Inteligencia musical
George G. Marshall	Liderazgo institucional	T. S. Eliott	Inteligencia lingüística
Papa Juan XXIII	Liderazgo eclesástico	Martha Graham	Inteligencia corporal cinética
Eleanor Roosevelt	Liderazgo feminista	Mahatma Gandhi	Inteligencia interpersonal
Martin Luther King	Liderazgo reivindicacionista de los derechos civiles	Dos ilustrativos e interesantísimos libros sobre el tema de la creatividad y el liderazgo, salidos de la pluma del brillante psicólogo Howard Gardner, analizan la vida y los logros más importantes de algunas notables figuras de la escena contemporánea mundial. Estos libros, en mi opinión, también pueden ser muy útiles para analizar las biografías de todos estos personajes, a la luz del significado de los 7 hábitos de la efectividad que propone Stephen R. Covey.	
Margaret Thatcher	Liderazgo político nacional		
Jean Monnet	Liderazgo internacional		
Mahatma Gandhi	Liderazgo universal		

Fuente: (1) Gardner, Howard (1998). *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Primera edición.

(2) Gardner, Howard (1998). *Mentes creativas. Una anatomía de la creatividad*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Primera edición.

5. La inteligencia emocional: Una necesidad y una esperanza.

Inteligencia emocional es un nombre nuevo para una realidad antigua en la psicología. Este término aparece en la literatura psicológica recién en el año 1990, en un escrito de los psicólogos norteamericanos Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, fue recién con la publicación del libro *La Inteligencia Emocional* (1995) de Daniel Goleman que el concepto se difundió rápidamente e hizo fortuna. A este interesante libro pronto le siguió otro, del mismo Goleman, con el nombre de *La inteligencia emocional en la empresa* (1998).

Sin dejar de reconocer la importancia que tiene el cociente intelectual -C.I.- y la pericia para el logro de los objetivos de desarrollo en la empresa, Daniel Goleman, el principal estudioso y divulgador del concepto de inteligencia emocional, ha señalado que el éxito en la empresa obedecería nada menos que en un 80 por ciento a este importantísimo factor.

Ambos tipos de inteligencia, tanto la racional como la emocional, son importantes para el desarrollo del individuo y las colectividades. Y así es que ha sido reconocido incluso por la literatura desde tiempos lejanos. A título de ilustración reproduzco las palabras del profeta a la sacerdotisa, correspondiente a un extracto del libro *El Profeta*, de la pluma del escritor libanés Gibran Khalil Gibran (1883 - 1931).

*Y la sacerdotisa habló nuevamente y dijo: Háblanos de la Razón y de la Pasión.
Y él respondió diciendo:*

Vuestra alma es, con frecuencia, un campo de batalla donde vuestra razón y vuestro juicio combaten contra vuestras pasiones y vuestros apetitos.

Ojalá pudiera yo ser el pacificador de vuestras almas, y transformar la discordia y la rivalidad de vuestros elementos en unidad y armonía.

Pero, ¿cómo podría yo hacerlo a menos que vosotros mismos fueráis también pacificadores, y mejor aún, amantes de todos vuestros elementos? Vuestra razón y vuestra pasión son timón y velamen de vuestra alma navegante.

Si vuestras velas o vuestro timón se rompen, sólo podréis navegar a la deriva o permanecer inmóviles en medio del mar.

Porque la razón, si por sí sola reina, restringe todo impulso; y la pasión abandonada a sí misma, es un fuego que arde hasta su propia destrucción.

Por lo tanto, que vuestra alma eleve vuestra razón a la altura de vuestra pasión, y así esta última podrá cantar; y que dirija vuestra pasión para que ella pueda vivir una resurrección cotidiana y, como el ave fénix, renazca de sus cenizas.

Quisiera que tratáseis a vuestro juicio y a vuestros apetitos como trataríais a dos huéspedes queridos en vuestra casa.

Ciertamente no honraríais más a un huésped que al otro; porque quien procura tratar a uno de los dos, pierde el amor y la confianza de ambos.

Entre las colinas, cuando os sentéis a la sombra fresca de los álamos blancos, compartiendo la paz y la serenidad de los campos y de los prados lejanos, entonces, que vuestro corazón diga en silencio: Dios reposa en la Razón.

Y cuando el bramido de la tempestad y el viento poderoso sacudan los bosques, y el trueno y el relámpago proclamen la majestad de los cielos, entonces, que vuestro corazón diga con temor y respeto: Dios actúa en la Pasión.

Y ya que sois un soplo en la esfera de Dios y una hoja en el bosque de Dios, también vosotros deberíais reposar en la razón y actuar en la pasión.

¿Por qué el tema de la inteligencia emocional ha capturado la atención de los medios científicos, académicos, empresariales, de comunicación y sociales en todo el mundo? Pueden haber varias razones que expliquen este fenómeno, pero me atrevería a señalar que la principal es la dramática comprobación a diario de los gravísimos problemas sociales y humanos que se viven en todo momento en el mundo. La inteligencia emocional en este escenario cotidiano de desencuentros, angustias y frustraciones no

representaría sino una necesidad de reencontrarnos con nosotros mismos y los demás, además de una esperanza viva para la humanidad.

6. Los problemas existenciales del mundo contemporáneo.

Viktor E. Frankl, el notabilísimo médico psiquiatra y neurólogo vienés, fundador de la logoterapia, adscrita a la tercera fuerza o paradigma psicológico humanista, reflexionaba sobre los graves problemas existenciales y los males sociales de la época contemporánea en varios de sus extraordinarios libros. En éstos planteaba, como una respuesta frente a los conflictos y las crisis, la logoterapia y el análisis existencial.

Los principios en los que se basa la logoterapia, de acuerdo a Joseph B. Fabry, uno de los discípulos más conspicuos de Frankl, son los siguientes:

- 1°. La vida tiene sentido en cualquier circunstancia;
- 2°. El hombre es dueño de una voluntad de sentido, y se siente frustrado o vacío cuando deja de ejercerla; y
- 3°. El hombre es libre, dentro de sus obvias limitaciones, para consumir el sentido de su existencia.

Viktor Frankl explicó también la neurosis colectiva que caracteriza a las sociedades enfermas. Los cuatro síntomas de estas sociedades enfermas, serían los siguientes: 1°. El fatalismo; 2°. El fanatismo; 3°. La masificación; y 4°. La existencia provisional. Frankl también comprendió los males de nuestra época contemporánea, clasificándolos en tres grupos: 1°. La depresión; 2°. Las adicciones; y 3°. La agresión.

El mensaje de Frankl, sintetizado en sus bellas palabras: *A pesar de todo, sí a la vida*, es realmente esperanzador para un mundo en el que grandes masas de personas pierden la fe en su propia vida y en la vida. El desafío para hombres y mujeres, recogiendo el esperanzador mensaje frankliano, es aprender a vivir cada día con plenitud de sentido o, lo que es lo mismo, plenos de humanidad por la riqueza de los principios y valores.

7. ¿Qué es la inteligencia emocional?

Después de comprender por qué es importante un tema como el de la inteligencia emocional en nuestro mundo actual, es necesario definirlo y saber un poco más acerca de su estructura y dinámica psicológicas y sociales.

Daniel Goleman respecto del término emoción ha escrito, en *La inteligencia emocional* (1995), lo siguiente: *"Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar"*.

Este mismo autor en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* (1998), plantea esta definición: *"El término "inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones"*.

En esta definición, Goleman ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

- 1°. Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo, y comprenden las siguientes aptitudes:
 1. Autoconocimiento.
 2. Autorregulación.
 3. Motivación.

- 2°. Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones, y comprenden las siguientes aptitudes:
 4. Empatía.
 5. Habilidades sociales.

Antes de definir cada una de estas aptitudes emocionales, veamos, siguiendo al propio Goleman, qué es una aptitud emocional. Goleman señala: *"Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente"*.

Ahora veamos lo que son cada una de estas aptitudes emocionales, necesarias para sobresalir en el competitivo mundo del trabajo.

- 1°. El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales: 1. Consciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos; 2. Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites; y 3. Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades.

- 2°. La autorregulación es la aptitud para manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1. Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales; 2. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad; 3. Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal; 4. Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios; y 5. Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

- 3°. La motivación es la tendencia emocional que guía o facilita la obtención de las metas. Esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales: 1. Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia; 2. Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización; 3. Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades; y 4. Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

- 4°. La empatía es la captación de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1. Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones; 2. Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad; 3. Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; 4. Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas; y 5. Consciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas.

- 5°. Las habilidades sociales son aptitudes emocionales para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales: 1. Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva; 2. Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes; 3. Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos; 4. Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos; 5. Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios; 6. Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales; 7. Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y 8. Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Esta es en buena cuenta la anatomía de las aptitudes emocionales, tal como el propio Daniel Goleman las comprende en la organización. Sin embargo, otros autores tienen otra manera diferente de comprender la estructura de las aptitudes emocionales en el competitivo mundo de los negocios. Puede, por ejemplo, revisarse de Robert K. Cooper y Ayman Sawaf: *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones* (1997). Estos autores presentan un modelo de la inteligencia emocional sustentado en cuatro pilares: 1°. Conocimiento emocional; 2°. Aptitud emocional; 3°. Profundidad emocional; y 4°. Alquimia emocional. A su vez, cada uno de estos pilares de la inteligencia emocional tienen cuatro aptitudes emocionales, lo que arroja un total de dieciséis aptitudes emocionales.

El análisis de ambos modelos de inteligencia emocional permite comprender que en gran medida las aptitudes emocionales están superpuestas con diferentes nomenclatura. Este tema seguramente será todavía objeto de muchas controversias y debates, pero de momento la propuesta de Goleman parece tener un mayor número de seguidores.

8. La efectividad personal y organizacional y la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional será, a no dudarlo, uno de los temas que más se estudiará y explotará en los próximos años. Durante el siglo XX uno de los temas recurrentes de estudio e investigación de la psicología ha sido el de la inteligencia racional, el mismo que se ha expresado en términos como edad mental, cociente intelectual, aptitudes intelectuales, funciones cognitivas e inteligencias múltiples.

Por cierto, hay todavía muchísimo por investigar y estudiar en cuanto al tema de la inteligencia emocional, pero de lo que sí podemos hoy estar seguros es que el papel de las emociones comienza a reconocerse y revalorarse plenamente en las organizaciones empresariales.

Daniel Goleman no ha propuesto propiamente en sus últimos libros: *La inteligencia emocional*, primero, y *La inteligencia emocional en la empresa*, después, un programa para el desarrollo de las aptitudes emocionales. Ha establecido, sí, quince líneas orientadoras para la capacitación en aptitudes emocionales. Inclusive ha fundado el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, entidad que se mantiene muy activa en la creación de programas efectivos para el desarrollo de las aptitudes emocionales en las empresas. Algunos de estos programas, que pueden conocerse vía internet en la página web del Consortium, son los siguientes: 1°. Tácticas y estrategias de interacción gerencial para el liderazgo efectivo; 2°. Entrenamiento en motivación de realización; 3°. Programa de entrenamiento en competencias emocionales; 4°. Entrenamiento en relaciones humanas; etcétera.

Tengo la impresión de que muchas de las ideas propuestas por Stephen R. Covey concuerdan con las de Daniel Goleman. ¿Por qué no sinergizar las ideas de Covey, administrador, y Goleman, psicólogo, en un proyecto de desarrollo personal y organizacional? Este es un desafío interesante para psicólogos y administradores. He aquí también una aplicación práctica de la tercera idea superior de la que nos habla el propio Stephen Covey en su sexto hábito.

9. Las personas y los líderes centrados en principios.

Diversos estudiosos e investigadores de la psicología han planteado en varias de sus obras un conjunto de características psicológicas que definirían al hombre maduro. Abraham H. Maslow (1908 - 1970), en *Motivación y personalidad* (1954), explicó, mediante una muy valiosa y original investigación, un conjunto de rasgos de la personalidad autodesarrollada.

Las características de personalidad que pudo encontrar Maslow, explicadas ampliamente en su citado libro, son las siguientes:

- 1°. Percepción más eficiente de la realidad y relaciones más cómodas con ella.
- 2°. Aceptación de sí mismo, de otros, de la naturaleza.
- 3°. Espontaneidad.
- 4°. Enfoque del problema.
- 5°. La cualidad de separación; la necesidad de soledad.
- 6°. Autonomía, independencia de cultura y medio ambiente.
- 7°. Novedad continuada de expresión.
- 8°. La experiencia mística; el sentimiento oceánico.
- 9°. Sentimientos hacia la humanidad de identificación, simpatía y afecto.
- 10°. Relaciones interpersonales.
- 11°. La estructura del carácter democrático.
- 12°. Discriminación entre medios y fines.
- 13°. Sentimiento filosófico de buen humor.
- 14°. Creatividad.
- 15°. Resistencia a la "enculturación".

Carl R. Rogers (1902 - 1987), otro notable y reconocido psicólogo, contemporáneo de Maslow, también ha planteado un conjunto de características psicológicas de la *personalidad del hombre del mañana*. Tales características, serían las siguientes:

- 1°. Apertura interna y externa al cambio, a nuevas formas de vivir, de ver, de ser.
- 2°. Deseo de autenticidad, rechazo de la hipocresía, la falsedad o el llevar una vida doble, secreta.
- 3°. Cierta escepticismo hacia la ciencia y la tecnología, hacia lo que pretende la conquista y el control de la naturaleza y de las personas, a la vez que apoyo y colaboración con la ciencia y la tecnología que llevan a la autoconsciencia y el autocontrol.
- 4°. Deseo de armonía que evite dicotomía y busque la totalidad de la vida con el pensamiento, los sentimientos, las energías física y psíquica.
- 5°. Deseo de intimidad, de nuevas formas de cercanía, de comunicación tanto intelectual como emotiva.
- 6°. Persona en proceso. La persona del mañana está convencida de que la vida es dinámica, en cambio constante; vive este proceso de transformación y corre riesgos que le lleve a ser y crecer.
- 7°. Capacidad de amar, deseoso de brindar ayuda a otros cuando realmente la

requieren. La persona del mañana es gentil, sutil, aguda, no-moralista, no-juez y está preocupada por los demás.

- 8°. Contacto con la naturaleza. Esta persona es amante de la naturaleza y tiene una consciencia ecológica que le permitirá el placer de aliarse con la naturaleza en lugar de luchar o tratar de conquistarla.
- 9°. Anti institucionalidad. Esta persona tiene antipatía por las estructuras inflexibles, altamente estructuradas o burocratizadas; piensa que la existencia de instituciones se justifica sólo si sirven a las personas y no a la inversa.
- 10°. Autoridad interna. La persona del mañana tiene confianza en su propia experiencia y desconfianza de las autoridades externas impositivas; es libre para, de acuerdo con sus propios juicios morales, desobedecer las leyes que considera injustas.
- 11°. Desapego de bienes materiales. El dinero y el estatus social no son los objetivos de esta persona que valora más el ser que el tener.
- 12°. Tendencia al desarrollo espiritual. La persona del mañana desea encontrar el significado y propósito de la vida, que va más allá de lo humano; examina los caminos por los que el hombre ha encontrado valores y fuerzas que le permiten trascender y vivir en paz interior.

Stephen R. Covey también ha definido, sustentándose en sus propios estudios y observaciones, las características distintivas de las personas y líderes centrados en principios. De acuerdo con Covey, las características de las personas centradas en principios, serían las siguientes:

- 1°. Son más flexibles y espontáneas.
- 2°. Sus relaciones con los demás son más fecundas y gratificantes.
- 3°. Son más sinérgicas.
- 4°. Aprenden continuamente.
- 5°. Se vuelven más propensas a contribuir.
- 6°. Obtienen resultados extraordinarios.
- 7°. Desarrollan un saludable sistema inmunitario psicológico.
- 8°. Fijan sus propios límites.
- 9°. Llevan una vida más equilibrada.
- 10°. Se sienten más confiadas y seguras.
- 11°. Son más capaces de hacer coincidir lo que pregonan con lo que realizan.
- 12°. Se concentran en su círculo de influencia.

- 13°. Cultivan una rica vida interior.
- 14°. Irradian energía positiva.
- 15°. Disfrutan más de la vida.

Siguiendo a Covey, señalamos las características de personalidad distintivas de los líderes centrados en principios. Tales características, serían las siguientes:

- 1°. Aprenden continuamente.
- 2°. Tienen vocación por servir.
- 3°. Irradian energía positiva.
- 4°. Creen en los demás.
- 5°. Dirigen sus vidas de forma equilibrada.
- 6°. Ven la vida como una aventura.
- 7°. Son sinérgicos.
- 8°. Se ejercitan para la autorrenovación.

En nuestro medio, David Fischman ha publicado una estupenda obra: *El camino del líder. Historias ancestrales y vivencias personales* (2000), en la que señala diez pasos para recorrer el camino conducente hacia el liderazgo. Tales pasos, ilustrados con historias educativas y amenas, son los siguientes:

- 1°. Autoestima.
- 2°. Visión.
- 3°. Creatividad.
- 4°. Equilibrio.
- 5°. Aprendizaje.
- 6°. Comunicación efectiva.
- 7°. Entrega poder (empowerment).
- 8°. Trabajo en equipo.
- 9°. Servicio.
- 10°. Integridad.

El mismo David Fischman ha publicado una continuación de su primera obra: *El espejo del líder* (2000), en la que analiza los siguientes aspectos:

- 1°. Control del ego.
- 2°. Equilibrio.

- 3°. Desapego.
- 4°. Responsabilidad.
- 5°. Trabajo en equipo.
- 6°. Destrezas gerenciales.

De algo sí que podemos estar seguros revisando el significado psicológico de todas estas características de personalidad, planteadas por Maslow, Rogers, Covey, así como los pasos y aspectos que analiza Fischman. Todo esto, en mayor o menor grado, se relaciona con lo que hoy día se denomina inteligencia emocional. De tal manera, pues, que el desarrollo de estas características de personalidad no significará sino el desarrollo de la inteligencia emocional.

Al llegar a esta parte final del capítulo, convendría señalar que no solamente la psicología o las ciencias sociales nos enseñan el significado del liderazgo, sino que también la literatura y las artes nos lo enseñan y nos proporcionan magníficos ejemplos. Las grandes obras literarias que forman parte del patrimonio cultural de la humanidad, acaso todavía nos soliciten en sus silenciosas páginas llenas de amor, sabiduría y belleza, lecturas y relecturas para lograr el aprendizaje del liderazgo. Liderazgo que debe manifestarse siempre primero en la propia persona -autoliderazgo-, que después de todo y a pesar de todo constituye el liderazgo esencial.

10. Reflexiones finales.

Es necesario considerar seriamente las ideas propuestas por Stephen R. Covey, ello porque pueden ayudar muy efectivamente en el propósito de contribuir al desarrollo personal y organizacional. ¿Son ideas difíciles de aplicar, quizá algo costosas y, además, con resultados más mediatos que inmediatos? Es posible que la respuesta sea afirmativa; sin embargo, en el tema de la efectividad personal y organizacional, de la misma manera que en el de la inteligencia emocional, todavía no se conocen atajos, caminos cortos o rutas fáciles.

De lo que no podemos dudar es que en estos tiempos turbulentos que se generan se requiere impulsar decisivamente en las empresas programas que ayuden efectivamente

al desarrollo humano. Sin éste, a no dudarlo, no será posible en modo alguno lograr el desarrollo organizacional en forma firme y sostenida en un contexto mundial de creciente competencia e incremento de competitividad.

Puedo señalar, en forma enfática, que el rol del supervisor puede y debe enriquecerse y fortalecerse sustantivamente con diversas acciones administrativas y psicológicas. Sin embargo, si acaso debo señalar una sola acción diría que el supervisor debiera asumir con más competencia, dedicación y vocación su papel de comunicador, motivador y capacitador en su trabajo del día a día. Debe también comprender -tal como Daniel Goleman lo enseña- que en el mundo del mañana, que en realidad viene siendo el mundo del presente, ya no es suficiente el cociente intelectual y la pericia para el logro del éxito, sino que también es imprescindible el dominio de ese complejo psicológico al que se denomina inteligencia emocional.

Finalmente, es muy necesario señalar aquí la extraordinaria importancia que tiene la conducta ética o integridad moral en todos los ámbitos de actuación de la persona humana. Conducta ética que refleja la calidad de los valores humanos y que no puede olvidarse en la compleja realidad de las organizaciones y comunidades. Conducta ética que retrata el patrimonio de humanidad de los actores sociales en un mundo convulsionado pero también esperanzador. Conducta ética que necesita expresarse en el desarrollo humano por cuanto sin esta base de principios no podría sostenerse con solidez la efectividad personal y organizacional. La inteligencia emocional significa también, entre muchas otras cosas, la capacidad para expresar a plenitud la conducta ética, rica en valores humanos y esencia de nuestra propia humanidad.

Capítulo III

El Planeamiento Estratégico Personal

III. El Planeamiento Estratégico Personal.

El planeamiento constituye una función muy importante de la administración, la misma que se complementa con la organización, la dirección o liderazgo y el control. Los administradores contemporáneos consideran todos estos subprocesos y subsistemas interrelacionados e interdependientes del proceso y sistema administrativos.

El planeamiento involucra todas aquellas acciones que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para conseguirlos. El planeamiento también considera los objetivos, las acciones, los recursos y la implantación, así como los pronósticos del futuro y el presupuesto.

Peter Drucker, padre de la gerencia contemporánea y gurú de renombre en la moderna ciencia de la administración, establece una distinción muy útil entre eficiencia y eficacia que conviene establecerla de entrada. La eficiencia es la habilidad para hacer las cosas correctamente, vale decir hacerlas bien; en tanto que la eficacia es la habilidad para hacer las cosas correctas, vale decir lograr resultados. Convendría entonces hacer las cosas con eficiencia y eficacia, vale decir con efectividad. En el caso del planeamiento lo más conveniente es definir los objetivos más inteligentes -actuar con eficiencia- y minimizar los recursos para el logro de estos objetivos -actuar con eficacia-.

Pueden, pues, presentarse hasta cuatro posibilidades al combinarse en un cuadro de doble entrada la eficiencia con la eficacia, en el denominado *cuadrante de la efectividad*. La primera posibilidad es actuar con eficiencia y eficacia o plena efectividad. La segunda

posibilidad es actuar con eficiencia pero sin eficacia. La tercera posibilidad es actuar con eficacia pero sin eficiencia. Y la cuarta y última posibilidad es actuar sin eficiencia y sin eficacia o plena ineffectividad. Véase el Cuadro N°. 1.

CUADRO N°. 1

CUADRANTE DE LA EFECTIVIDAD

<p>Actuar sin eficacia pero con eficiencia. Lo innecesario hecho en forma correcta.</p> <p>IMPRODUCTIVO</p>	<p>Actuar con eficiencia y con eficacia o total efectividad. Lo necesario hecho en forma correcta.</p> <p>PRODUCTIVO</p>
<p>Actuar sin eficiencia y sin eficacia o total ineffectividad. Lo innecesario hecho en forma incorrecta.</p> <p>MUY IMPRODUCTIVO</p>	<p>Actuar con eficacia pero sin eficiencia. Lo necesario hecho en forma incorrecta.</p> <p>IMPRODUCTIVO</p>

Nota: La eficiencia es la habilidad para hacer las cosas correctamente, vale decir hacerlas bien. En términos futbolísticos correspondería propiamente a la técnica: dominar la pelota, entregar el balón, desplazarse por el campo, jugar en equipo, conocer las reglas de juego, etcétera.

La eficacia es la habilidad para hacer las cosas correctas, vale decir lograr resultados. En términos deportivos equivaldría a alcanzar un resultado positivo en el marcador o meter goles que definan de manera favorable un encuentro de fútbol.

La estrategia es un vocablo que se origina en el arte de dirigir las operaciones militares. Sin embargo, en la administración adquiere un significado diferente al relacionarse con el concepto de administración. El planeamiento estratégico puede definirse como el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos y las cambiantes oportunidades del entorno. Esta es una definición técnica que resulta aplicable al ámbito organizacional, pero que también sirve como punto de partida para comprender que la vida humana también puede y debe planificarse con sentido estratégico.

¿Qué es el planeamiento estratégico personal?

Algunas ideas que reflejan la esencia del planeamiento estratégico personal, son las siguientes:

- ❑ Es una filosofía de vida representada por los valores y principios que animan la existencia humana, y que orientan las grandes decisiones existenciales así como las opciones del día a día.
- ❑ Es una cultura que engloba paradigmas, actitudes, creencias y formas de actuación que posibilitan un sentido de prevención para enfrentar las contingencias de la propia vida.
- ❑ Es un proceso permanente que ayuda a tomar decisiones racionales.
- ❑ Es un hábito de vida que al ponerlo en práctica cada día configura nuevos patrones de actuación que ayudan a moldear la propia personalidad.
- ❑ Es una técnica desarrollada al servicio de la persona para alcanzar determinados objetivos de vida.
- ❑ Es un arte en el que se manifiesta la propia individualidad y, por ende, la creatividad de cada persona.

En suma, el planeamiento estratégico personal, planeamiento de vida o planeamiento personal por objetivos es una filosofía, una cultura, un proceso, un hábito de vida, una técnica y un arte que enlaza experiencias del pasado y conocimientos del presente, para proyectar el futuro mediante la formulación y realización de los objetivos de vida en relación con las condiciones del entorno.

No es el futuro el que crea a la persona sino que es la persona misma la creadora de su propio futuro con su pensamiento estratégico. Esta filosofía de vida prevencionista bien pudiera resumirse así: ¡El hombre crea su propio futuro aquí y ahora!

El planeamiento estratégico personal es extraordinariamente importante para:

- Descubrir a plenitud el sentido de la vida.
- Orientar con sentido de inteligencia y creatividad las decisiones y acciones.
- Actuar con sentido de previsión.
- Expresar la responsabilidad o proactividad.
- Definir el liderazgo personal o autoliderazgo.
- Preparar las condiciones para asumir el liderazgo social.
- Construir en el día a día el futuro con mayor solidez.

El planeamiento estratégico personal representa para la persona, lo siguiente:

- Fortalecimiento del sentido de previsión.
- Desarrollo de una actitud de proactividad o responsabilidad.
- Predisposición para la creatividad.
- Compromiso con la visión de futuro.
- Explotación racional y realista de los propios recursos.
- Consciencia de la propia individualidad.
- Mejora de la autoestima.
- Afirmación de la conducta asertiva.

El planeamiento estratégico personal demanda para su ejercicio eficiente y eficaz, lo siguiente:

- Aptitud para identificar, analizar y evaluar las competencias propias: fortalezas y debilidades.
- Aptitud para reconocer, analizar y evaluar los factores del entorno: oportunidades y riesgos o amenazas.
- Capacidad para aplicar el pensamiento sistémico y comprender el todo y sus interrelaciones con y entre las partes.
- Habilidad para expresar el pensamiento creativo o para crear el proyecto de vida personal.
- Elevado nivel de motivación, especialmente de realización y compromiso.
- Información amplia y actualizada acerca del entorno, máxime si se considera que este es sumamente cambiante.
- Firme sentido ético e identificación con los valores morales o integridad personal.

Es sumamente útil para la tarea del planeamiento estratégico personal, plantear las siguientes interrogantes: *¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cuánto?* Véase el Cuadro N°. 2.

CUADRO N°. 2
LAS 7 PREGUNTAS DEL
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL

¿Quién?	<input type="checkbox"/> Cada persona es la responsable de emprender su propio planeamiento estratégico. Esta es una tarea en la que no cabe la desatención por las consecuencias negativas que puede acarrear para la propia vida y la familia.
¿Qué?	<input type="checkbox"/> El planeamiento estratégico personal constituye una filosofía, una cultura, un proceso, un hábito, una técnica y un arte.
¿Por qué?	<input type="checkbox"/> Constituye fundamentalmente una valiosa inversión para el futuro que necesariamente deberá realizarse en el momento presente.
¿Cómo?	<input type="checkbox"/> Las técnicas del planeamiento estratégico personal son variadas, pero una de las más empleadas es el análisis FORD -fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades.
¿Cuándo?	<input type="checkbox"/> Cualquier momento es oportuno para poder emprender el proceso de planificar la propia vida. Este planeamiento de vida puede plantearse no solamente en la adolescencia y adultez joven, sino también en las etapas de la adultez media, adultez tardía y aún en la ancianidad.
¿Dónde?	<input type="checkbox"/> El planeamiento estratégico personal corresponde realizarlo frente a todas las circunstancias de la vida, inclusive en los momentos más dramáticos y angustiosos.
¿Cuánto?	<input type="checkbox"/> El costo del planeamiento de vida es psicológico, pero para muchas personas es tan alto que no están dispuestas a asumirlo. Requiere del pensamiento racional, del pensamiento creativo y también del pensamiento tenaz, además de una actuación comprometida y moralmente íntegra.

Esta corriente de racionalidad ayuda a no perder la perspectiva de lo que se intenta realizar. Veamos ahora un ejemplo sencillo: Una persona se encuentra en una situación A, y tiene definida su propia visión de futuro Z, a la que observa como su guía de acción. Proyecta entonces llegar a una situación B, en un tiempo previsto de cinco años. Esta persona puede pasar entonces de la situación A hacia la situación B, contando con varios caminos alternativos o estrategias -tales como A1, A2, A3, An-, los mismos que deberá analizar y evaluar. Entre ambas situaciones -situación actual A y situación propuesta B-, existen varios puntos intermedios que la persona tendrá que alcanzar previamente mediante estrategias y programas que también deberá definir. Desde luego que su guía para la acción lo constituye su visión de futuro Z. Otra manera de expresar este sencillo ejercicio en forma esquemática, es la siguiente: ¿Dónde estoy? ¿Cómo estoy? ¿A dónde voy? ¿Cómo voy? ¿Qué alternativas tengo?

El escritor inglés Lewis Carroll, seudónimo de Charles Ludwidge Dogson (1832 - 1898), escribió *Alicia en el país de las maravillas*, el hermoso cuento infantil que sigue ilusionando las mentes de muchas generaciones de niños en el mundo entero. Precisamente podemos recordar que en un pasaje del cuento, Alicia le pregunta al gato:

Minino de Cheshire, ¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?
- Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar -dijo el Gato.
- No me importa mucho el sitio . . . dijo Alicia.
- Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes -dijo el Gato.
- . . . siempre que llegue a alguna parte -añadió Alicia como explicación.
- ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte -aseguró el Gato-, si caminas lo suficiente!

Es, pues, totalmente cierto aquello de que si no se tiene definido a dónde ir es posible llegar a cualquier parte. Y podríamos preguntarnos: ¿Sería posible acaso que el capitán de un transatlántico pueda salir del puerto al mando de su nave sin tener una ruta definida de navegación? ¿Podría pensarse que el piloto de un avión comercial se dirija a un destino sin tener una hoja de vuelo definida y autorizada? Y si esto es así -y realmente es así- por qué razón alguien podría creer que es posible ir por la vida sin tener una dirección definida.

Peter Drucker, reconocido padre del *management*, sostiene que la mejor manera de predecir el futuro es creándolo. De manera, pues, que el futuro es también una creación humana en la misma medida que significa pensamiento racional, pensamiento creativo y pensamiento tenaz para cristalizar los propios objetivos.

Stephen R. Covey ha desarrollado una valiosa obra en el campo del liderazgo personal, familiar, organizacional y comunitario. Desde su primera obra, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1989), hasta la última, *The 8th habit. From effectiveness to greatness* (2004), puede encontrarse en estos hábitos de la efectividad las bases necesarias para desarrollar el liderazgo personal, primero, y el liderazgo interpersonal, después. Liderazgo que necesariamente entraña compromiso para planificar la propia vida. Y ese es precisamente el sentido fundamental del liderazgo, que la persona se convierta en líder de sí mismo. Hombre individualizado y no masificado. Hombre liberado y no alienado. Hombre creador y no castrador.

David McNally en una muy ilustrativa película educativa: *Hasta las águilas necesitan un impulso. Aprendiendo a volar en una época de cambios*, señala cinco características de la personalidad segura de sí misma que conviene revisar porque son necesarias para desarrollar el planeamiento de vida. Tales características de personalidad, son las siguientes:

1°. Autoestima.

La persona se valora y respeta a sí misma, es consciente de que tiene pleno valor por su humanidad y potencialidad para poder desarrollarse al máximo de sus posibilidades.

2°. Visión.

La persona tiene en su mente y espíritu un horizonte de desarrollo futuro iluminado por sus sueños que sabe debe edificar en el presente con sus propias decisiones y acciones.

3°. Propósito.

La persona siente que su vida tiene una finalidad y se plantea objetivos de desarrollo que contribuyen a darle sentido y plenitud a su existencia.

4°. Compromiso.

La persona se entrega a sí misma en cada cosa que hace, le pone su propia firma a sus realizaciones y logra expresar su individualidad con el sello de su carácter.

5°. Contribución.

La persona es consciente de que vive en una comunidad y que desarrollándose a sí misma puede y debe realizar aportes que beneficien también a los demás.

Véase el Cuadro N°. 3.

CUADRO N°. 3
LA PERSONALIDAD SEGURA DE SÍ MISMA
Y EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL

PERSONALIDAD	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL
AUTOESTIMA	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Confiere mayor seguridad y confianza a las personas en sí mismas para poder definir y alcanzar los propios objetivos de vida. La pregunta clave es la siguiente: ¿Qué tan seguro y confiado me siento de mis propias fuerzas para emprender mi proyecto de vida personal? <input type="checkbox"/> Un ejemplo notabilísimo lo constituye la vida de Albert Einstein.
VISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Produce mentalmente el sueño de realización personal o primera creación mental que después es plasmada en la realidad por medio de los objetivos de vida. La pregunta clave es la siguiente: ¿Qué visión tengo respecto de mi propia vida en el futuro inmediato y mediano? <input type="checkbox"/> Un prototipo sobresaliente está representado por la vida de Charles Darwin.
PROPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Genera los propios objetivos de vida que ayudan en forma extraordinaria a darle sentido a la propia existencia. La pregunta clave es la siguiente: ¿Cuáles son los objetivos de vida que deberé alcanzar en el futuro inmediato y mediano? <input type="checkbox"/> Un paradigma representativo lo es la vida de Sigmund Freud.
COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Determina la hondura del sentido de responsabilidad con uno mismo en el propósito de alcanzar los objetivos de vida. La pregunta clave es la siguiente: ¿Hasta dónde pienso realmente llegar en el propósito de concretar mis objetivos de vida? <input type="checkbox"/> Un prototipo singular lo forma la vida de Galileo Galilei.
CONTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Propicia el sentido de solidaridad al actuar considerando las necesidades de las demás personas. La pregunta clave es la siguiente: ¿Qué contribuciones efectivas a mi familia, empresa y comunidad podré realizar mediante el cumplimiento de mis objetivos de vida? <input type="checkbox"/> Un modelo ejemplar lo representa la vida de Mahatma Gandhi.

Capítulo IV

Diez Razones para Planificar Nuestra Vida

IV. Diez Razones para Planificar Nuestra Vida.

Todas las razones que a continuación señalo podrían ser consideradas una expresión de aquello que hoy se conoce como inteligencia emocional. En efecto, planificar la vida y llevarla a feliz cumplimiento -reconociendo que el planeamiento constituye propiamente un proceso- significa, en la concepción de Daniel Goleman, conocerse a sí mismo, tener capacidad para autocontrolarse y aptitud para automotivarse, además de poseer habilidad para la empatía y competencia para las relaciones interpersonales. En palabras de David Fischman sería un proceso de liderazgo personal y liderazgo interpersonal. Tales razones, a mi entender, serían las siguientes:

Primera razón: Decisión personal.

La calidad de vida del individuo y su familia también puede definirse con la calidad de las propias decisiones y acciones. Cada día la persona edifica los cimientos y las columnas de lo que es su presente, pero también de lo que será su futuro. La vida no le ha sido dada hecha sino que precisamente la hace día por día. Si se quiere cada persona es precisamente el inventor de su propia, única y singular existencia. La dolorosa experiencia de Viktor Frankl en cuatro campos de concentración nazi, y su valerosa superación para desarrollar una excepcional obra psicoterapéutica -puesta de relieve en innumerables y justificadas ocasiones-, es un ejemplo humano sumamente aleccionador. En suma, el individuo resulta ni más ni menos que el arquitecto o constructor de su propia vida o destino personal.

Segunda razón: Responsabilidad social.

La vida constituye una irrenunciable e impostergable responsabilidad frente a sí mismo y los demás. Cada persona debe aprender a ser responsable de su propia vida. No son otros los responsables de su vida sino que cada persona lo es de sí misma. La persona debe aprender que lo que pueda ser y tener dependerá siempre de lo que hoy mismo haga o deje de hacer con sentido de responsabilidad o proactividad. Esta poderosa razón se encuentra representada en el primero de los siete hábitos de la efectividad que Stephen Covey desarrolla, y al que denomina: Sea proactivo.

Tercera razón: Personalidad individual.

La vida de cada persona constituye una oportunidad única que no volverá a repetirse. Podrá verse una y otra vez la película que nos agrada observar en nuestro vídeo casero, pero lo que no podremos nunca será repetir la película de nuestra propia vida. Solamente una vez podremos vernos como actores y actrices en la pantalla de la vida real. Si no nos agrada nuestro papel en el reparto podemos cambiarlo, pero lo que no podríamos seguir haciendo -salvo que se quiera afrontar las consecuencias- es continuar representándolo mal. Wayne W. Dyer, psicoterapeuta y autor de muchos grandes éxitos literarios, recuerda al sabio Aristóteles cuando sostiene que las personas debieran ser definidas no por lo que son en un momento dado sino por sus potencias o lo que pudieran llegar a ser.

Cuarta razón: Respeto a sí mismo.

La vida es el bien más sagrado, valioso y hermoso que la persona humana recibe. Si la persona es creyente sentirá que la vida le es ofrecida por la infinita gracia de Dios; si no cree en Dios, seguramente que le agradecerá a la propia vida su existencia. Si esto es así, y realmente es así, es válido preguntarse: ¿dejaremos nuestra vida librada a la aventura, al azar o acaso a la casualidad? Convendremos entonces en que nuestra existencia merece pleno respeto e integridad. Miguel Angel Cornejo y Rosado, líder en América Latina de la Cultura de Excelencia, escribió: "*Es mi máxima manifestación de libertad el decidir por mí mismo lo que deseo lograr y realizar*".

Quinta razón: Afirmación de sí mismo.

Si la persona no es capaz de planificar su propia vida, seguramente que otros podrán hacerlo. Ciertamente, pero también es posible pensar que no lo harán precisamente para ayudar sino para obtener alguna probable ventaja. ¿Quién mejor entonces que cada persona para decidir acerca de lo que realmente le conviene hacer aquí y ahora? Recordemos, junto a Norman Vincent Peale y Og Mandino, notables escritores de literatura de autoayuda, que precisamente hoy es el primer día del resto de nuestra vida.

Sexta razón: Motivación de logros.

La imagen que tiene la persona de sí misma no siempre armoniza con la imagen real de lo que es o de lo que quiere llegar a ser. Probablemente existe una brecha entre lo que en verdad se es y lo que se quiere llegar a ser. ¿De qué manera puede la persona impulsar sus proyectos de desarrollo personal y familiar sino es mediante la planificación de su propia vida? El planeamiento de vida ayuda poderosamente a la persona a convertirse en quien aspira llegar a ser. Reconocidos escritores de literatura de autosuperación, tal como Dale Carnegie y Napoleón Hill, concuerdan en señalar que uno de los factores del éxito es contar con objetivos de vida.

Séptima razón: Oportunidad de realización.

Cada persona sólo tiene un tiempo de vida determinado para realizarse. No se tiene todo el tiempo del mundo sino únicamente un tiempo de vida limitado por la naturaleza orgánica del individuo, primero, y la elevada velocidad del cambio en la sociedad mundial, después. Y es solamente en ese tiempo vital que la persona puede llegar a convertirse en lo que en verdad aspira llegar a ser. El tiempo no se pierde, sólo es la persona quien puede perder su oportunidad de realización humana. Muchos reconocidos autores de best-seller de la literatura gerencial y futurología, tal como Alvin Toffler, nos recuerdan a cada momento que el futuro empieza hoy porque ya llegó a nuestras vidas.

Octava razón: Visión de futuro.

Si la persona sueña con el futuro pero no mueve un solo músculo, sólo será romántica y ensoñadora. Si acaso se mueve constantemente pero no define su propio rumbo,

entonces puede llegar a cualquier extraviado lugar. Mas si con visión de futuro hace el rumbo, aprovechando sus fortalezas y superando sus debilidades, a la vez que explotando sus oportunidades y evitando sus riesgos, podrá arribar a un puerto de claridad. Cada persona es el capitán de la propia nave de su vida y, por lo tanto, responsable de llevarla a su propio y singular destino. Joel Arthur Barker, reputado futurólogo, ha expuesto con brillantez esta metáfora en su extraordinaria película educativa: *El poder de una visión. Una visión de futuro*.

Novena razón: Proyecto de vida.

La vida es un proyecto que a cada persona corresponde desarrollar plenamente. Podemos retroceder ahora por el túnel del tiempo de nuestra memoria, ¿qué es lo que vemos un año atrás, o acaso cinco, diez o más años en el pasado? Y ahora, por medio de nuestra imaginación, observemos el futuro, ¿cómo nos observamos a nosotros mismos un año adelante, cinco, diez o más años en el porvenir? Aceptémoslo, no podemos hacer ya nada por el pasado. Sin embargo, reconozcámoslo, sí podemos hacer todavía mucho por nuestro propio futuro. David McNally, en su extraordinaria película educativa: *Hasta las águilas necesitan un impulso. Aprendiendo a volar en una época de cambios*, propone cinco cualidades de la persona segura de sí misma: Autoestima, visión, propósito, compromiso y contribución. Son las bases psicológicas necesarias para lograr salir adelante en el mundo turbulento que nos corresponde vivir.

Décima razón: Velocidad del cambio.

La persona no se encuentra sola, vive siempre en comunidad y en un mundo que cada vez es más interdependiente e interrelacionado. Los expertos en tecnología de la computación e informática, con Bill Gates a la cabeza, nos hablan a cada momento de las virtudes y desafíos que representa la globalización, la mundialización o aldea global. Recordemos también que quienes se encuentran más cercanos a nosotros por la sangre, los afectos y los valores son nuestros parientes más queridos. ¿No vale la pena acaso planificar la vida para darle a los nuestros las mayores y mejores oportunidades que pueda ofrecernos el mundo que nos toca vivir? Solamente nosotros podríamos hacerlo, pues nadie podrá reemplazarnos en esta tarea. Véase el Cuadro N°. 1.

CUADRO N°. 1

RAZONES PARA PLANIFICAR NUESTRA VIDA

DIEZ RAZONES Y ALGUNAS MÁS PARA PENSAR . . .
DECISIÓN PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Día por día se construye la propia vida presente y futura. Cada cual es, entonces, el arquitecto de su propia vida y destino. <input type="checkbox"/> La persona no recibe la vida realizada sino que precisamente la crea a lo largo de toda su existencia. <input type="checkbox"/> Cada persona es el inventor de su propia, única y singular existencia.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La vida constituye una irrenunciable e impostergable responsabilidad personal y social. <input type="checkbox"/> La persona aprende a ser responsable de su propia vida con el ejercicio de la responsabilidad frente a sí misma y a los demás. <input type="checkbox"/> El límite de la libertad individual es precisamente el de la responsabilidad social.
PERSONALIDAD INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planear la propia vida ofrece la oportunidad de convertirse en una persona plenamente individualizada. <input type="checkbox"/> Soy lo que soy en este momento, pero al mismo tiempo soy aquello en lo que puedo llegar a convertirme y ser. <input type="checkbox"/> Por única vez estoy en el mundo, ésta es y será entonces mi única oportunidad de llegar a transformarme en una persona plena.

<p>RESPECTO A SÍ MISMO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ El reconocimiento de que la vida humana es el bien más valioso y hermoso debe empujarnos hasta el límite de nuestras posibilidades. ❑ Ser persona humana es elegir serlo con amor hacia uno mismo y los demás. ❑ Esforzarse al máximo es también una expresión de respeto hacia sí mismo.
<p>VELOCIDAD DEL CAMBIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ La persona vive en un mundo que es cada vez más interdependiente y globalizado por la velocidad del desarrollo tecnológico que constantemente lanza nuevos y mayores desafíos. ❑ El desajuste frente a los cambios de la sociedad cobra una factura muy elevada bajo la forma de pérdida de oportunidades y ganancia de riesgos. ❑ Los cambios cada vez lo serán más y más.
<p>AFIRMACIÓN DE SÍ MISMO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Planear la vida es también una manera inteligente y creativa de autoafirmación en el mundo. ❑ Existe en cada persona el potencial necesario para llegar a convertirse en quien aspira llegar a ser. ❑ La agresividad y la pasividad se constituyen en debilidades en las relaciones humanas. Es más inteligente expresar asertividad o firmeza en el logro de los propios objetivos de vida.
<p>MOTIVACIÓN DE LOGROS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Dirigir la vida es trazar el rumbo correcto hasta convertirla en lo que se anhela llegar a ser. ❑ El éxito necesariamente empieza con objetivos claramente definidos en la mente de las personas. ❑ Las creencias positivas ayudan definitivamente al logro de los objetivos de vida.

<p>OPORTUNIDAD DE REALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ La oportunidad de realización se encuentra aquí y ahora, después podría no haber otra oportunidad. □ Será mejor creer que ésta es la mejor época que tenemos para vivir, después de todo es aquella en la que vivimos. □ Las oportunidades pueden no sólo aprovecharse sino también crearse mediante las fortalezas personales.
<p>VISIÓN DE FUTURO</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ El futuro de la sociedad por la velocidad de los cambios se encuentra cada vez más cerca del presente hasta llegar a confundirse. □ La visión de futuro debe comprometer emocionalmente a la persona, de tal forma que ésta tenga el poder de actuar y seguir su propio derrotero. □ El desarrollo de las civilizaciones y el progreso de los individuos puede explicarse en gran medida por la visión de futuro.
<p>PROYECTO DE VIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ La vida de la persona humana es un proyecto de vida que a cada cual corresponde desarrollar a plenitud. □ No puede cambiarse el pasado, pero sí puede transformarse el presente para cambiar el futuro. □ La vida adquiere mayor sentido cuando se vive con propósitos claramente definidos y sentido de contribución social.

Una razón adicional para planificar la vida es que cada persona cuenta, además de su energía personal y sus diferentes recursos, con un tiempo de vida determinado. Precisamente acerca del extraordinario valor del tiempo incluyo una breve reflexión de autor anónimo, la que estimo pertinente para pensar sobre la importancia de este factor.

La importancia del tiempo

Imagínate por un momento que existe un banco, y que cada mañana esta institución acredita en tu cuenta personal la suma de 86,400. No arrastra tu saldo día a día, cada noche borra cualquier cantidad de tu saldo que no usaste durante el día ¿Qué harías? Retirar hasta el último centavo. ¡Por supuesto que sí!

Cada uno de nosotros, tiene ese banco, su nombre es tiempo. Cada mañana este banco te acredita 86,400 segundos. Cada noche este banco borra, y da como pérdida, cualquier cantidad de ese crédito que no se haya invertido en un buen propósito. Este banco no arrastra saldos ni tampoco permite sobregiros.

Cada día el banco te abre una nueva cuenta, cada noche elimina los saldos del día, si no usas tus depósitos del día, la pérdida es tuya; no se puede dar marcha atrás, no existen los giros a cuenta del depósito de mañana. Debes vivir en el presente con los depósitos de hoy. Invierte entonces de tal manera que puedas conseguir lo mejor en salud, felicidad y éxito.

El reloj en forma inexorable sigue su implacable marcha, debes entonces esforzarte por conseguir lo máximo en el día. Para poder entender el valor de un año, pregúntale a algún estudiante que perdió el año de estudios; para entender el valor de un mes, pregúntale a una madre que alumbró a un bebe prematuro; para entender el valor de una semana, pregúntale al editor de una revista semanal; para entender el valor de una hora, pregúntale a los amantes que esperan reunirse; para entender el valor de un minuto, pregúntale a una persona que perdió el avión; para entender el valor de un segundo, pregúntale a una persona que con las justas evitó un accidente; para entender el valor de una milésima de segundo, pregúntale al atleta que ganó una medalla de plata en las olimpiadas.

Atesora cada momento que vivas y atesóralo más sabiendo que el tiempo no espera por nadie ni por nada. Ayer es historia, mañana es misterio, hoy es una dádiva. Por eso es que se le llama el presente.

Capítulo V

La Resistencia al Cambio

V. La Resistencia al Cambio.

1. La resistencia al cambio en la mente.

Es innegable que el común de las personas frente a la propuesta del planeamiento estratégico personal, que representa un nuevo paradigma o una nueva manera de pensar y actuar sobre su propia persona y la realidad social, expresa en su psiquismo y comportamiento el fenómeno psicosocial denominado resistencia al cambio. Esto se explica por cuanto la nueva propuesta se estrella frontalmente contra formas tradicionales de pensar que no resultan sino barreras contra el desarrollo personal, familiar, laboral y social.

Creencias como el fatalismo o fe en un destino que no puede ser modificado; las prácticas adivinatorias ancestrales, tales como la lectura de las vísceras del cuy, las hojas de coca y otras; las pseudociencias, astrología, fisiognomía, etcétera; los rituales mágicos, prácticas de chamanismo y brujería; y las falsas ideas religiosas, santerismo y milagrerismo, se encuentran bien arraigadas en la mentalidad de no pocas personas. Es necesario entonces socavar las bases de estas creencias con argumentos razonados y propuestas creativas que les representen a las personas una nueva manera de comprender y actuar sobre su realidad personal, familiar, laboral y social.

Una parábola puede ilustrarnos acerca de la resistencia al cambio que se necesita superar para poder emprender nuevas alternativas de acción frente a la propia vida.

Empuja la vaquita

Un maestro samurai se paseaba por un bosque con su fiel discípulo, cuando vio a lo lejos un lugar de apariencia pobre, y decidió hacerle una breve visita. Durante la caminata le comentó al aprendiz que lo acompañaba acerca de la importancia de realizar visitas, conocer personas y las oportunidades de aprendizaje que se obtenían de todas estas experiencias.

Llegando al lugar verificó la pobreza del sitio y sus habitantes. Observó una pareja con sus tres hijos, vestidos con ropas sucias y rasgadas, sin calzado, en una precaria casa de madera. Entonces se aproximó al hombre, aparentemente el padre de familia, preguntándole: "En este lugar no existen posibilidades de trabajo ni tampoco de comercio, entonces: ¿cómo es que hacen ustedes para poder sobrevivir en estas duras condiciones?"

El hombre calmadamente le respondió: "Amigo mío, nosotros tenemos una vaquita que nos da varios litros de leche todos los días. Una parte del producto lo vendemos o lo cambiamos por otros géneros alimenticios en la ciudad vecina, y con la otra parte producimos queso, cuajada, etcétera, para nuestro propio consumo, y es de esta manera que vamos sobreviviendo día tras día. El sabio agradeció la información, contempló el lugar por un momento, luego se despidió y se fue. En el medio del camino, volteó hacia su fiel discípulo y le ordenó: "Busca la vaquita, llévala al precipicio de allí enfrente y empujálala al barranco".

El joven espantado vio al maestro y le cuestionó sobre el hecho de que la vaquita era el medio de subsistencia de aquella familia. Mas como percibió el silencio absoluto del maestro, fue a cumplir la orden. Así que empujó la vaquita por el precipicio y la vio morir. Aquella escena quedó grabada en la memoria de aquel joven durante algunos años.

Un bello día el joven, agobiado por la culpa, resolvió abandonar todo lo que había aprendido y regresar a aquel lugar con el propósito de contarle todo a la familia, pedirle perdón y ayudarla. Así lo hizo, pero a medida que se aproximaba al lugar veía todo muy bonito, con árboles florecientes, todo habitado, con un carro en el garaje de una casa edificada con construcción noble y algunos niños jugando en el jardín.

El joven se sintió triste y desesperado imaginando que aquella humilde familia hubiese tenido que vender el terreno para poder sobrevivir, aceleró el paso y llegando allá, fue recibido por

un señor muy simpático. El joven preguntó por la familia que vivía allí hacía unos cuatro años, y el señor respondió que seguían viviendo allí.

Entristecido el joven entró a la casa y confirmó que era la misma familia que había visitado algunos años atrás con el maestro. Elogió el lugar y le preguntó al señor (el dueño de la vaquita): "¿Cómo hizo para mejorar este lugar y cambiar de vida?"

El señor entusiasmado le contestó: "Nosotros teníamos una vaquita que cayó por el precipicio y murió, de ahí en adelante nos vimos en la necesidad de hacer otras cosas y desarrollar otras habilidades que no sabíamos que teníamos, así fue que alcanzamos el éxito que sus ojos pueden ver ahora".

Recientemente encuentro en un trabajo de Alejandro de Barbieri Sabatino, psicoterapeuta uruguayo adscrito a la corriente logoterapéutica, la expresión *represión del futuro*. Este mecanismo -a diferencia del ortodoxo concepto freudiano- hace referencia a la sensación de ausencia de futuro, a la percepción de que sólo puede vivirse el presente porque no hay un mañana; y, consecuentemente, a no preparar respuestas inteligentes para la vida porque ya no se confía en el porvenir. Esta represión del futuro se manifiesta en el individuo con descreimiento, desánimo y desesperanza.

Miles y miles de individuos que conforman las grandes poblaciones de las urbes empobrecidas ante el panorama económico y político ensombrecido reaccionan y generan graves problemas sociales e individuales. Así, puede reconocerse, en el nivel social: Masificación, fanatismo, pobreza, consumismo, manipulación, conflictividad y desintegración social. Y en el nivel individual se observa: Inmadurez, desánimo, conformismo, reactividad, fatalismo, existencia provisional y vacío existencial. Son problemas de nuestra época a los que Federico Mayor Zaragoza, Director General de la UNESCO durante dos períodos, nombra *nudos gordianos*.

Frente al fenómeno del cambio aparecen, de una parte, fuerzas impulsoras, y de otra, fuerzas restrictivas. Las fuerzas impulsoras, tal como los valores del desarrollo, el sentido de vida, la motivación de realización, el foco de control interno y la madurez emocional, generan la energía necesaria para generar el cambio. En tanto que las fuerzas restrictivas, tal como los valores del subdesarrollo, el vacío existencial, la desmotivación, el foco

de control externo y la inmadurez emocional, propician el retardo o la paralización de los cambios. Véase el Cuadro N°. 1.

CUADRO N°. 1

**FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS
DE LOS CAMBIOS**

FUERZAS RESTRICTIVAS	FUERZAS IMPULSORAS
Valores del subdesarrollo	Valores del desarrollo
Clima cultural empobrecido	Clima cultural diferenciado
Vacío existencial	Sentido de vida
Visión inmedatista	Visión de futuro
Improvisación de vida	Planificación de vida
Ausencia de vocación de desarrollo	Vocación de desarrollo
Analfabetismo emocional	Inteligencia emocional
Reactividad	Proactividad
Desmotivación de logros	Motivación de realización
Foco de control externo	Foco de control interno
Dependencia y codependencia	Independencia e interdependencia
Analfabetismo	Alfabetismo
Limitado desarrollo intelectual	Adecuado desarrollo intelectual
Plagio	Creatividad
Ineficacia personal	Eficacia personal

Sabemos que fue Viktor Frankl quien manifestó que los tres grandes males sociales de nuestra época son: Depresión, agresión y adicción. Son males capaces de destruir o derrumbar a las familias, la base que sostiene el edificio social de las comunidades y las naciones. Todas estas razones explican claramente la necesidad de ayudar al individuo a que planifique su propia existencia, en la convicción de que éste puede superarse y encontrar un sentido de vida. Para la escuela frankliana, la motivación fundamental del ser humano no se encuentra en el sexo o el poder -tal como en las escuelas freudiana y adleriana- sino propiamente en el sentido.

2. La resistencia al cambio en la empresa.

La tradicional cultura organizacional latinoamericana, caracterizada por un estilo de supervisión paternalista y autoritario, puede ayudar a comprender los rasgos psicosociales de los trabajadores que se reflejan en sus actitudes, motivaciones y valores mediante comportamientos refractarios al cambio. Vencer esta resistencia al cambio, de hondas raíces psicológicas, culturales y sociales, implica una tarea educativa de corto, mediano y largo plazo, además de un cambio sustantivo en el estilo de supervisión de la empresa. He aquí un reto extraordinariamente difícil de abordar frente a las expectativas de aplicar programas de calidad total, reingeniería, rediseño empresarial u otros en las empresas. En el sector minero, como en cualquier otro sector empresarial, el desarrollo del potencial humano resulta clave para impulsar el desarrollo empresarial.

Durante el tercer trimestre de 1999, en una empresa de la mediana minería, localizada en la sierra del Perú, se solicitó a sus supervisores que caracterizaran las visiones gerenciales que tendría, según su propia percepción y criterio, la Alta Dirección de la empresa sobre los trabajadores obreros. Es de considerar que la totalidad de la fuerza laboral obrera, integrada aproximadamente por 2,000 trabajadores, presta servicios contratada bajo la modalidad de tercerización en empresas contratistas. El resultado de la percepción de los supervisores, fue el siguiente:

- 1°. La mayor parte de los trabajadores tienen que ser obligados a trabajar por medio de diferentes medidas de presión, coacción y control que pueda ejercer la

supervisión sobre éstos. Esto es así porque los trabajadores sienten una repugnancia intrínseca a trabajar. Es en este contexto que los supervisores tendrían que aplicar ni más ni menos que la *política del garrote y la zanahoria*. Los trabajadores necesariamente tienen que ser controlados por la supervisión para que puedan producir en la empresa.

- 2°. La administración confía muy poco en sus trabajadores, así como éstos sienten temor y desconfianza para poder expresar abiertamente sus propias ideas a sus supervisores y representantes de la empresa. Las comunicaciones siempre fluyen de arriba hacia abajo pero muy pocas veces de abajo hacia arriba. Las decisiones políticas sobre gestión de personal que afectan a los trabajadores sólo se toman arriba, subestimándose al personal en sus propias capacidades o competencias. Esto mismo ocurre para establecer los objetivos y metas a que están obligados a cumplir los trabajadores. El control se encuentra muy centralizado en los niveles más elevados de la organización.
- 3°. Los administradores piensan que los trabajadores en su mayoría solamente se encuentran motivados por incentivos económicos y por todo aquello que pueda significar un aumento de sus ingresos económicos. Los trabajadores son considerados personas pasivas que necesariamente deben ser dirigidas, motivadas y controladas por la empresa. La inteligencia emocional no tendría la menor importancia, lo mismo que las necesidades sociales, la autorrealización y otras necesidades humanas de los trabajadores.
- 4°. Los trabajadores deben ser integrados en grupos de trabajo para que puedan funcionar como si fueran relojes mecánicos muy bien sincronizados. La coordinación de las actividades de éstos debe ser óptima, la cual debe estar a cargo de la administración. Ésta debe controlar todas las operaciones, tomar las decisiones e imprimir las órdenes que son requeridas.
- 5°. La persona por su propia naturaleza es egocéntrica y, por lo tanto, resulta inútil tratar de cambiarla. Dada esta condición humana, lo único que pueda hacerse es trabajar con las propias limitaciones intelectuales y morales de los trabajadores reconociéndolas. En otras palabras, es en el marco de estas premisas que la

administración debe trabajar para obtener el mayor provecho posible y ofrecer a los trabajadores las compensaciones que sean necesarias otorgarles.

- 6°. La visión de los administradores de la empresa sobre los trabajadores se caracteriza por una línea controlista en grado sumo. Esta visión de control considera, primero, que la persona es básicamente aislada y que es necesario controlarla; y, segundo, que la persona tiene posibilidades limitadas de desarrollo por cuanto su naturaleza es fija y no puede ser cambiada. Esta visión de control tiene como su máximo valor lograr el ajuste del individuo a la organización empresarial, pero es muy limitada sobre la propia persona. Con esta visión sólo es posible el logro del crecimiento económico en la empresa dentro de ciertos límites, pero también es obvio que no posibilita el desarrollo de las personas y por consiguiente, de la propia organización.

Puede comprenderse mejor esta percepción si se consideran las siguientes características de la cultura y el clima psicosocial de esta empresa minera:

- 1°. La organización y funcionamiento del área de recursos humanos en esta empresa no responde a los requerimientos de una gestión moderna, funcional y progresista. Las políticas, objetivos y procedimientos de recursos humanos son limitados y solamente están orientados a mantener un sistema que en el momento presente ha permitido alcanzar todo aquello que podía haberse alcanzado. Es indudable que no podremos exigirle más a esta estructura y dinámica de recursos humanos porque no se encuentra en su propia naturaleza.
- 2°. Se presenta en las Unidades Mineras estudiadas un clima de moderada insatisfacción de los trabajadores de todos los niveles ocupacionales, motivado por tres factores básicos: 1. El prolongado tiempo de permanencia en los campamentos mineros a que está obligado a cumplir el personal; 2. Las dificultades que experimentan para poder establecer comunicación con sus familias; y 3. El congelamiento de las remuneraciones desde hace más de tres años para los servidores de todos los niveles ocupacionales. Estos tres factores psicosociales son estresores que tienen un potencial de estresamiento muy significativo para todos los trabajadores.

- 3°. El impacto emocional de los tres principales factores de estresamiento se refleja negativamente en la producción, la productividad, la seguridad industrial, la calidad, los costos, la disciplina, el clima psicosocial, la satisfacción laboral, las actitudes, la motivación y otros factores que son muy importantes considerar para el logro de una gestión empresarial exitosa.
- 4°. Otros factores que también contribuyen a enrarecer el clima psicosocial en los campamentos mineros se encuentran relacionados con la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores. Tales factores son: Vivienda, alimentación y salud. Resulta innegable que estos factores merecen críticas serias de los trabajadores de todos los niveles ocupacionales y deben ser estudiados por la administración de la empresa por su impacto negativo sobre el clima psicosocial en las empresas contratistas.
- 5°. Otros factores que merecen críticas de los trabajadores se encuentran vinculados a la calidad de la gestión de los recursos humanos. Aquí se aprecian serias observaciones sobre la calidad de las relaciones laborales, las relaciones humanas y la capacitación y entrenamiento. Estas apreciaciones se encuentran muy bien fundamentadas y merecen ser tomadas en cuenta por la administración de la empresa para mejorar la calidad de la gestión de los recursos humanos.
- 6°. Resulta particularmente importante destacar los problemas familiares que se generan en muchas de las familias de los trabajadores, a consecuencia del tiempo de estadía prolongado de éstos en los campamentos mineros. Esta situación tiene un elevado potencial de estresamiento para todos los trabajadores, con consecuencias negativas sobre la personalidad, el ajuste al medio laboral y la contribución a los objetivos de desarrollo de la empresa.
- 7°. Son muchos los trabajadores que manejan en forma inadecuada el estrés elevado que les origina su permanencia prolongada en los campamentos mineros. Estos trabajadores pretenden aliviar su tensión mediante conductas de evasión de su realidad social a través del consumo de coca, alcohol y tabaco e, incluso, la contratación de los servicios de prostitución. No existe en el momento presente

una formación educativa y orientación profesional para los trabajadores que presentan todos estos problemas de desajuste psicológico y social.

- 8°. Los trabajadores de todos los niveles ocupacionales respiran un clima de desconfianza interpersonal en la empresa. La mayoría de los trabajadores sienten que no confían en los demás, así como tampoco en las autoridades de la empresa de todos los niveles jerárquicos. La cultura organizacional de la empresa es tradicional en su concepción, respira un espíritu sumamente controlista y los resultados logrados en su gestión de los recursos humanos es una expresión de esta afirmación.
- 9°. Dadas las características contractuales entre los trabajadores y las empresas contratistas, así como la calidad de la gestión de los recursos humanos en la empresa principal, el personal no se encuentra debidamente identificado, comprometido y motivado con la organización.

Puede comprenderse que la resistencia al cambio no sólo procede de los trabajadores sino también de la propia administración, al sostener ésta un estilo de gestión del potencial humano que niega la promoción humana del trabajador.

Capítulo VI

La Visión de Futuro

VI. La Visión de Futuro.

Warren Bennis y Burt Nanus, consultores en Desarrollo Organizacional, emprendieron a mediados de los años 80 una investigación acerca del liderazgo. Entrevistaron personalmente a 90 exitosos líderes, tanto del sector empresarial privado como del sector público de la sociedad norteamericana, para comprender mejor el problema del liderazgo. A consecuencia de esta investigación, la misma que duró dos años, determinaron la existencia de cuatro estrategias que estos líderes practicaban. Tales estrategias que posibilitaban que los líderes pudieran ejercer el liderazgo y habilitar a sus seguidores, son las siguientes:

- Estrategia I: Atención mediante la visión.
- Estrategia II: Significado mediante la comunicación.
- Estrategia III: Confianza mediante posicionamiento.
- Estrategia IV: Despliegue del yo mediante: 1. Autoconcepto positivo; y 2. Factor Walenda.

Para nuestros propósitos interesa resaltar el hecho de que la visión juega un extraordinario papel en el liderazgo. Las características de las visiones de los líderes, son las siguientes:

- Trasmiten confianza a sus seguidores, lo que les permitía creer a éstos que son capaces de lograr los objetivos previstos.
- Tienen el potencial necesario para convertir el propósito en acción.
- Articulan una percepción de un futuro realista, creíble y atractivo para los miembros de la organización.
- Crean puentes entre el presente y el futuro de las organizaciones.

- Operan sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones.
- Influyen sobre la formación del futuro.

Algunos autores establecen diferencias conceptuales entre visión y misión, en tanto que otros las emplean en forma indistinta. Inclusive en algunos textos puede leerse expresiones como: Filosofía de empresa, objetivo final, propósito empresarial, razón de ser y sueño empresario, como sinonimia de visión de futuro. En este libro utilizamos la expresión visión de futuro como término sinónimo de todas las demás.

Veamos a continuación lo que no es una visión de futuro y después lo que sí lo es. No es visión de futuro, lo siguiente:

- Una propuesta de objetivos o metas que deben alcanzarse en un plazo previsto.
- Un relato de la propia historia personal y familiar.
- Un diario detallado de las actividades cotidianas o vivencias del día a día.
- Una inspiración que surge en un momento y cuya duración es efímera.
- Una copia de algo que no se siente y que no inspira ningún compromiso.
- Los hechos circunstanciales, fortuitos o azarosos que se suscitan.

Sí constituye una visión de futuro, lo siguiente:

- Una declaración de principios que sustentan la vida de la persona.
- Una exposición de valores humanos que animan la propia existencia.
- Una constitución personal que orienta y rige la vida.
- Un compromiso personal para impulsar el crecimiento y desarrollo personal.
- Una propuesta de vida a largo plazo o estratégica.
- Una orientación vital y ética que sirve como soporte para tomar decisiones trascendentales.

La visión de futuro puede expresarse mediante textos escritos u obras artísticas de diversa naturaleza, y pueden expresarla individuos, familias, equipos de trabajo, instituciones, corporaciones y naciones.

Algunas preguntas orientadoras para formular la visión de futuro, son las siguientes:

- ¿Cuál es el sentido de mi propia vida?
- ¿Para qué estoy en el mundo?
- ¿Cuáles son los principios con los que me siento identificado?
- ¿Cuáles son mis valores personales?
- ¿Con qué me siento comprometido?

Una visión de futuro pudiera también ser considerada una constitución personal, una carta de ciudadanía, una guía personal, una orientación vital, un norte orientador, etcétera. Pudiera ser denominado de muchas formas más; sin embargo, la idea subyacente es que la visión de futuro marca la dirección de la persona sobre la base de los principios y valores con los que se siente comprometida. Una visión de futuro debe también inspirar, cautivar, estimular, motivar e influir a la persona. A título de ilustración puede observarse el Cuadro N^o. 1: Decálogo de mi visión de futuro vocacional.

CUADRO N°. 1
**DECÁLOGO DE MI VISIÓN
 DE FUTURO VOCACIONAL**

Primera	Tomaré mi elección vocacional con libertad, responsabilidad y motivado. Ello es el requisito fundamental para sustentar sólidamente mi decisión y comprometerme conmigo mismo y la sociedad a la que pertenezco.
Segunda	Asumiré cuidadosamente mi elección vocacional luego de haber sopesado, con realismo y objetividad, todos aquellos factores de mi mundo interno y del entorno que influyen sobre mi vocación.
Tercera	Abriré mi mente a todas las nuevas y ricas posibilidades que se presentan en el mundo, luchando contra las tendencias desorientadoras presentes, y reconociendo que mi vocación constituye una expresión genuina de mi propio ser.
Cuarta	Reflexionaré no solamente sobre las circunstancias presentes de mi vocación sino también acerca de las oportunidades futuras en el desarrollo de la misma.
Quinta	Cultivaré mi vocación con amor y trabajo, reconociendo que en ello expreso a plenitud mi personalidad humana y propicio mi desarrollo integral.
Sexta	Valoraré y respetaré la vida y obra de los grandes hombres y mujeres de la humanidad, que me han antecedido en el mundo; pero, a la vez, trazaré mi propio camino que me esforzaré por recorrer con dignidad y amor.
Séptima	Aceptaré que mi vocación fundamental es mi vocación humana, sobre la cual se nutren y sustentan todas las demás vocaciones de mi vida.

<p>Octava</p>	<p>Comprenderé que vivo en un mundo que experimenta constantes, intensos y complejos cambios en todo orden de cosas; pero, al mismo tiempo, reconoceré que estoy inmerso en un proceso interno de cambios orientado hacia mi propio crecimiento y desarrollo.</p>
<p>Novena</p>	<p>Apreciaré que soy un ser humano con ricas capacidades y potencialidades -y aún con limitaciones propias-, pero también con un horizonte de desarrollo ilimitado por la naturaleza de mi propio ser.</p>
<p>Décima</p>	<p>Reconoceré que como ser humano soy único y valioso en el universo; por lo tanto, aceptaré que mi vida tiene un propósito que debo descubrir y cultivar con mi trabajo edificante, esforzado y creativo.</p>

Una visión de futuro particularmente bella por su sentido espiritual pertenece a la inspiración de San Francisco de Asís, la que reproduzco en las siguientes líneas:

La plegaria de San Francisco

*Señor, hazme un instrumento de tu paz.
Donde haya odio, déjame sembrar amor;
donde haya perjuicio, perdón;
donde haya duda, paz;
donde haya desesperación, esperanza;
donde haya oscuridad, luz;
donde haya tristeza, júbilo.*

*Oh, divino Maestro, concédeme que no busque tanto
ser consolado como consolar,
ser comprendido como comprender,
ser amado como amar.*

*Porque es en el dar que recibimos;
es en perdonar que somos perdonados;
es en morirnos que nacemos a la vida eterna.*

Transcribo a continuación, tanto por su sabiduría cuanto por su belleza, el mensaje de una persona anónima que vivió durante el siglo XVII en Baltimore, y que bien puede ser considerada una visión de futuro. A este bello y sabio mensaje se le conoce también como *Desiderata*:

“Avanzad tranquilamente, en medio del ruido y la agitación, y recordad la paz que puede existir en el silencio. Sin alienación, vivid siempre mientras podáis en buenos términos con todo el mundo. Decid suave y claramente vuestra verdad, y escuchad a los demás, incluso al simple y al ignorante, que también tienen su historia. Evitad a los individuos ruidosos y agresivos, que son una vejación para la mente. No os comparéis con nadie: podríais volveros vanidosos. Siempre habrá mayores y menores que vosotros . . .

Disfrutad de vuestros proyectos tanto como de vuestros logros; interesáos siempre por vuestra carrera, por modesta que sea: es una auténtica posesión en las prosperidades cambiantes del tiempo. Sed prudentes en vuestros asuntos, que el mundo está lleno de engaño.

Pero no seáis ciegos respecto a la virtud que existe: hay individuos que buscan grandes ideales y, por todas partes, la vida está llena de heroísmo. Sed vosotros mismos. ¡Sobre todo, no simuléis la amistad! No seáis cínicos en el amor, ya que es tan eterno como la hierba frente a cualquier esterilidad o desengaño . . .

Aceptad con benevolencia el consejo de la edad y renunciad con donaire a vuestra juventud. Id fortaleciendo la prudencia de la mente para protegeros en caso de súbita desgracia. Pero no os entristezcáis con quimeras! Muchos miedos nacen del cansancio y la soledad . . . Más allá de una disciplina sana, sed bondadosos con vosotros mismos. Sois hijos del universo, igual que los árboles y las estrellas: tenéis derecho a estar aquí.

Y, tanto si os parece claro como si no, sin duda el universo se desarrolla como debe. Quedad en paz con Dios, cualquiera que sea el concepto que tengáis de él: y, sean cuales sean vuestros trabajos y sueños, conservad en el ruidoso desconcierto de la vida la paz en vuestra alma. ¡Pese a todo, sus penosos afanes y sus sueños quebrantados, el mundo es bello! Tened cuidado . . . Tratad de ser felices”.

Hermann Hesse, notable escritor alemán-suizo y ganador del Premio Nobel de Literatura en el año 1946, escribió en su poema *Reflexión* su propia filosofía de vida, el mismo que reproduzco a título de ilustración de lo que constituye una visión de futuro con sentido espiritual:

Reflexión

*Divino y eterno es el espíritu.
Hacia Él, del que somos obra e imagen,
Va nuestro camino; nuestro mayor anhelo es:
Ser como Él, caminar en su Luz.*

*Pero somos mortales, hechos de barro,
La inercia de una pesada carga nos abrumba,
Y aunque nos abriga, cálida y maternal, la naturaleza,
Nos amamanta la tierra, nos da cuna y sepultura,
Y nos invita a permanecer entre sus flores,
La naturaleza no nos da la paz,
Su hechizo maternal es atravesado
Por la perentoria chispa del espíritu inmortal
Que, como un padre, convierte en hombre al niño,
Anula la inocencia y nos despierta a la lucha y a la consciencia
Así, entre la madre y el padre,
Así, entre el cuerpo y el espíritu,
Vacila el hijo más frágil de la creación,
El hombre de alma temblorosa, capaz de sufrimiento
Como ningún otro ser, y capaz de lo más alto:
El amor que espera y confía.*

*Arduo es su camino, pecado y muerte, su alimento,
A menudo se pierde en la oscuridad, a menudo
Preferiría no haber sido creado.
Pero sobre él resplandece siempre su misión,
Su destino: la luz, el espíritu.
Y sentimos: es él, el acosado por el peligro,
A quien ama el Eterno con amor singular.
Por ello, para nosotros, hermanos pecadores,
Es posible el amor en toda desunión,
Y no es el juicio y el odio,
Sino el amor paciente,
La paciencia amante,
Lo que nos conduce hacia la sagrada meta.*

Gabriela Mistral, poetisa chilena y ganadora del premio Nobel de Literatura en el año 1945, escribió también en uno de sus poemas su propia filosofía de vida, la misma que reproduzco como ilustración de una visión de futuro comprometida con el servicio.

El placer de servir

*Toda la naturaleza es un anhelo de servicio,
sirve la noche, sirve el viento, sirve el surco.*

*Donde haya un árbol que plantar, plántalo tú,
donde haya un error que enmendar, enmiéndalo tú,
donde haya un esfuerzo que todos esquivan, acéptalo tú.*

*Se tú el que apartó la piedra del camino,
el odio entre los corazones,
las dificultades del problema.
Hay la alegría de ser sano y la de ser justo,
pero hay, sobre todo, la inmensa alegría de servir.
Qué triste sería el mundo si todo en él estuviera hecho,
si no hubiera un rosal que plantar, una empresa que
emprender.
Que no te llamen los trabajos fáciles.
Es tan bello hacer lo que todos esquivan.*

*No sólo se hace mérito con los grandes trabajos,
hay pequeños servicios:
adornar un escritorio, ordenar los libros . . .
El servir no es sólo de seres inferiores.
Dios, que da el fruto y la luz sirve.
Pudiera llamarse así:
El que sirve.
Y tiene fijos los ojos en nuestras manos
y nos pregunta cada día:
¿serviste hoy?*

Joel Arthur Backer, educador y futurólogo norteamericano, en su película educativa: *El poder de una visión. Una visión de futuro*, señala en uno de sus pasajes, desde el campo de concentración de Auschwitz, recordando la vida y obra de Viktor E. Frankl, la

importancia de tener una visión de futuro, aún en las situaciones más dramáticas y desesperadas. Frankl, quien vivió cautivo en cuatro diferentes campos de concentración nazi entre los años 1942 a 1945, en su libro: *El hombre en busca de sentido*, destacó muy especialmente la importancia de tener una visión de futuro. Hoy se sabe y reconoce plenamente que la visión de futuro es extraordinariamente importante para el desarrollo de las personas, las familias, los grupos humanos, las organizaciones y los Estados.

Joel A. Barker acerca de la visión de futuro, expresa lo siguiente: *"Cuando buscamos imágenes positivas del futuro, no lo hacemos por optimistas como por pragmáticos: tener una visión positiva del futuro permite que los niños y adultos, comunidades y corporaciones superen sus capacidades. Por lo tanto, es esencial que nosotros como padres, la sociedad y los medios demos cuenta y constantemente reforcemos las buenas obras hechas por gente que está haciendo del mundo un lugar mejor. Muy frecuentemente hablamos sólo de las cosas malas que están sucediendo. Los niños necesitan saber que el mundo está mejorando. De esta forma ellos podrán comprometerse a su propia preparación para ese mundo"*.

Barker también establece las siguientes recomendaciones sobre la visión de futuro orientada hacia el ámbito empresarial:

- Debe ser formulada por líderes.
- Debe ser compartida por un equipo.
- Debe ser amplia y detallada.
- Debe ser positiva y alentadora.

Es precisamente en la visión de futuro en donde Barker encuentra el papel protagónico del líder: Encontrar, reconocer y asegurar el futuro. Este líder del siglo 21 -según sostiene Barker- necesita poseer tres cualidades:

- Un compromiso a largo plazo; de 10 a 20 años adelante.
- Una apertura respecto a las nuevas ideas que vienen de lugares inesperados.
- Un sentido de servicio para la gente que él o ella están guiando.

Barker señala: *"Los líderes solían ser dictadores; ahora deben ser grandes comunicadores y traer visión y dirección a través del poder de sus ideas y su lenguaje más que con amenazas y fuerza"*.

Veamos seguidamente un ejemplo de visión de futuro personal. Se trata de un joven profesional en entrenamiento, quien expresó su visión de futuro durante la realización de un seminario - taller, durante el primer trimestre del año 1999, en el marco de un *Plan Anual de Extensión Profesional*, correspondiente a una empresa pública.

“Buscaré a lo largo de mi vida el progreso intelectual, humano y espiritual a través de mis estudios, trabajos y cualquier actividad productiva que realice o en la que participe, manteniendo siempre el respeto por mis principios y valores, teniendo como el principal la conducta ética, a fin de poder servir mejor a mi empresa, mi familia y contribuir decididamente al desarrollo de mi país”.

Leamos ahora esta otra propuesta de visión de futuro que corresponde a un país. En el marco de la *Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE 96)*, realizada en la ciudad de Arequipa, en diciembre de 1996, se presentó públicamente el documento: *Perú Siglo XXI. Propuestas para una visión compartida*, cuyo texto es el siguiente:

Visión del Perú al año 2020

El Perú será el país latinoamericano más integrado al mundo, en el comercio, la inversión y la tecnología.

El Perú será una democracia avanzada, socialmente integrada y plural, con educación y empleo de calidad, que habrá eliminado la extrema pobreza.

Será el primer país agroindustrial exportador de la región.

Será la primera potencia pesquera del mundo.

Será un destino privilegiado del turismo mundial.

Será un líder en la producción minero-metalúrgico.

Será un importante centro financiero internacional.

Será el centro de las comunicaciones terrestres, marítimas, fluviales y aéreas del Pacífico Sur.

Será líder mundial en investigación de su biodiversidad, la biotecnología y en tecnología forestal reproductiva.

Será celoso conservador del ambiente y especialmente de los bosques tropicales.

Será un país orgulloso de su cultura y abierto a la cultura global.

Será una nación en paz con sus vecinos y con armonía entre sus ciudadanos.

Podemos comparar ahora esta visión del Perú al año 2020 con esta otra denominada: *Perú 2021. Una nueva Visión*. Esta última pertenece al proyecto *Perú Visión 2021*, y la incluimos en el Cuadro N°. 2 a título de ilustración.

CUADRO N°. 2

PERÚ 2021 - UNA NUEVA VISIÓN ⁽¹⁾

	Año 1995	Año 2021
LIDERAZGO	<i>Un pequeño grupo de empresarios unidos en el proyecto Peru 2021: Una Nueva Visión tratan de sembrar en el empresariado nacional, la idea del liderazgo empresarial y nacional.</i>	<i>Varios miles de empresarios, unidos en el proyecto Perú 2021, ejercen activamente el liderazgo empresarial y nacional y han guiado al Perú a un alto desarrollo y bienestar,</i>
EDUCACIÓN	<i>La educación insiste más en la instrucción que en la formación. La investigación científica y tecnológica es casi nula. El profesorado es generalmente muy elemental y mal pagado.</i>	<i>No existe analfabetismo. Todos tienen educación básica. Existe un claro balance entre quienes aspiran a títulos universitarios y quienes aspiran a carreras técnicas o de servicios. Se insiste más en la formación que en la instrucción. El sistema educativo enseña a aprender. Toda la educación es privada, en escuelas y universidades adecuadamente equipadas y con un magisterio capaz y bien remunerado. Empresas y Estado sostienen una alta investigación tecnológica y científica, que ha producido ya varios Premios Nobel.</i>

ECONOMÍA	<p style="text-align: center;">Año 1995</p> <p><i>La economía de mercado lleva poco tiempo de implantada en el país. La reinserción internacional y la pacificación permiten el inicio del crecimiento económico.</i></p>	<p style="text-align: center;">Año 2021</p> <p><i>Han arraigado en el país los principios de la economía de mercado; la inflación es sólo un mal recuerdo; el Sol es divisa internacional; el PBI crece a un ritmo del 10% y las reservas internacionales llegan a US \$ 30,000 millones; cada año se invierten US \$ 15,000 millones.</i></p>
ECOLOGÍA	<p style="text-align: center;">Año 1995</p> <p><i>Hay alta contaminación urbana y del mar y ríos próximos. Aniegos y basurales. Humos tóxicos. Reservas amenazadas. En los últimos años el terrorismo redujo el turismo interno y receptivo a niveles ínfimos. La ocupación hotelera bajó al 10%. Los restaurantes y hoteles inventaban festivales y espectáculos para esquivar la quiebra. Este año, vencido el terrorismo, el turismo llega a cerca de medio millón de visitantes y está en marcha la construcción de hoteles y casinos en Lima y otras ciudades.</i></p>	<p style="text-align: center;">Año 2021</p> <p><i>Las ciudades son limpias, con amplias áreas verdes y arboledas, sin aniegos ni baches. La basura es reciclada o comercializada por empresas privadas. Lagunas de oxidación depuran las aguas servidas y se usan para la agricultura. Las áreas naturales reservadas son mundialmente admiradas. Las playas de Tumbes y Piura compiten con las del Caribe, el Mediterráneo y el Índico. La infraestructura vial y hotelera creada en los últimos años y la promoción realizada a nivel mundial atraen unos 10 millones de turistas a Iquitos, Tumbes, Lima, Arequipa, Cajamarca, Ayacucho, Cuzco, Nazca, Cañones del Colca y Cotahuasi, Termas de Yura, Jesús, Churín y Chiuchin. El turismo representa el 25 % del PBI. Miles de jubilados viene de otros lugares a radicarse en el Perú.</i></p>

<p>GOBIERNO</p>	<p>Año 1995</p> <p><i>El Gobierno ha realizado en los últimos 4 años una intensa labor de adelgazamiento estatal y burocrático, que agiliza los trámites y evita los puntos de privilegio y corrupción. Ha privatizado gran parte de las empresas estatales y ha tratado de purificar el Poder Judicial y la Policía.</i></p>	<p>Año 2021</p> <p><i>El Gobierno y la burocracia casi no se sienten, a pesar de la eficiencia de sus funciones legislativas, ejecutivas y judiciales. La burocracia es rápida, profesional, servicial y gentil. El Estado se reduce a su labor subsidiaria en la creación de infraestructura y de bienes y servicios indispensables. El Poder Judicial y la Policía son honorables y correctos.</i></p>
	<p>EMPRESA</p>	<p>Año 1995</p> <p><i>Muchas empresas tienen maquinaria obsoleta. La organización es vertical, tipo militar. Hay desánimo en muchos trabajadores. Se inician los conceptos de competitividad, calidad total, apertura internacional, modernidad administrativa. El año pasado Peter Drucker nos visitó y comprobamos nuestro aldeanismo y atraso.</i></p>

TECNOLOGÍA	<p style="text-align: center;">Año 1995</p> <p>Los empresarios descubren la importancia del conocimiento como el factor decisivo del desarrollo. Los niveles de lectura son bajos. Pocos han tenido contacto con los centros internacionales de investigación y conocimiento.</p>	<p style="text-align: center;">Año 2021</p> <p>Los empresarios están al día en los nuevos conocimientos. El nivel de lectura está entre los más altos del mundo. El número de bibliotecas se ha multiplicado por 100 en los últimos 25 años. La investigación científica y tecnológica se basa en la colaboración entre empresa, universidad y Estado.</p>
SOCIEDAD	<p style="text-align: center;">Año 1995</p> <p>La sociedad es en buena parte informal. Las madres solteras abundan. El narcotráfico genera corrupción. Los servicios de salud, alimentación y educación son deficientes. No hay integración nacional ni popular. Abundan las barriadas en las grandes ciudades. La delincuencia campea en las mismas. Las masas se concentran en pocas ciudades saturadas y caóticas, con sus servicios en colapso. Hay mucha insalubridad urbana; la mortalidad infantil llega al 80 por mil; muchos niños crecen malnutridos; el consumo de alimentos de la mayor parte está por debajo del mínimo de 2000 calorías, con las consiguientes enfermedades.</p>	<p style="text-align: center;">Año 2021</p> <p>La sociedad actúa dentro de la ley. La familia se ha fortalecido. El narcotráfico ha sido eliminado. Los servicios de jubilación, salud, alimentación y educación funcionan perfectamente en manos privadas. Hay integración del Ande, la Costa y la Selva. Es una sociedad fuerte y alegre. Las ciudades están ordenadas, bien servidas y bellas. De la inmigración europea causada por el desempleo, 2 millones de personas han elegido el Perú. Han surgido, en torno a polos de desarrollo y a zonas francas, 10 nuevas ciudades en el litoral y en la Amazonía. Han desaparecido o se han transformado las barriadas de los años 90. La delincuencia es mínima. Las ciudades están completamente saneadas y oxigenadas. La mortalidad infantil y las enfermedades por desnutrición o falta de higiene son casi inexistentes. Los niños crecen bien alimentados. El consumo de alimentos de la población es superior al estándar fijado por la máxima autoridad mundial de la salud.</p>

- (1) Documento elaborado por el equipo responsable del Proyecto: "Perú Visión 2021". En: Campoverde Ayres, José (1996). *Visión de líder. Desarrollo Organizacional*. Lima. Editorial Apoyo.

Por cierto que entre la visión de futuro de un individuo, una familia, una empresa y una nación hay grandes diferencias, en lo que respecta a la metodología de desarrollo y propósitos. Sin embargo, todas comparten el ideal de un futuro con esperanza, que sobre la base del esfuerzo personal y colectivo pueda contribuir a superar las limitaciones e imperfecciones que plantea la realidad del presente. Siendo así, la visión de futuro expresa una luz para avizorar el mañana del convulsionado, turbulento e impredecible mundo en el que hoy vivimos.

Capítulo VII

El Compromiso con el Planeamiento de Vida

VII. El Compromiso con el Planeamiento de Vida.

El planeamiento de vida necesita de un genuino y decidido compromiso de la propia persona para que pueda tener la posibilidad de una feliz culminación. Sin el compromiso de la persona será poco menos que imposible que ésta pueda pasar más allá del ejercicio de las técnicas psicológicas y administrativas del planeamiento de vida. Además del reconocimiento de la importancia del planeamiento de vida, manifiesto o implícito, o de la técnica que decida utilizarse, es imprescindible que exista un auténtico y profundo compromiso de la persona con la exigente tarea que representa el planeamiento de vida. El compromiso es, pues, requisito *sine qua non* que no puede ni debe olvidarse por ningún motivo.

Acaso todavía podamos recordar las bellas promesas de año nuevo, o las entusiastas promesas al empezar un nuevo año académico, o las decididas promesas al iniciar un nuevo trabajo. Son tantas promesas incumplidas que quizá sea mejor no recordar todas aquellas que se rompieron en el camino . . . hasta la próxima promesa. Este juego psicológico no conduce a nada constructivo, y desde luego que no debiera ser la forma en que se encare el compromiso con el planeamiento de vida. Planear la vida es importante, pero no debe olvidarse que los planes no nos reemplazarán ni tampoco trabajarán por nosotros.

¿Cuál es el significado de la palabra compromiso? Según la Real Academia Española esta palabra significa obligación contraída, palabra dada, fe empeñada. De tal manera, pues, que la persona de cara al planeamiento de vida necesita una firme actitud de

comprometimiento. No basta solamente con decirlo, es necesario también sentirlo y, consecuentemente, actuarlo. Y este compromiso que la persona adopta no es con otra persona sino que es precisamente consigo misma.

A propósito del significado de la palabra compromiso viene a cuento esta historia que se relata sobre la creación del hotel Waldorf Astoria, y que ciertamente nos ayuda a comprender este concepto.

Una noche tormentosa de hace ya muchos años, un hombre mayor en compañía de su esposa se acercaron a la recepción de un pequeño hotel, en la ciudad de Filadelfia. Intentando ponerse a resguardo de la copiosa lluvia se aproximaron al mostrador y preguntaron al recepcionista:

- ¿Puede darnos un cuarto por esta noche?

El atento dependiente les respondió con una cálida sonrisa:

- En este momento hay tres convenciones en la ciudad. Todos los cuartos de nuestro hotel y los de otros hoteles también están ocupados por los visitantes.

El matrimonio al oír aquella noticia se angustió, pues en verdad que era muy difícil que a esa hora y con ese horrible tiempo pudiera ser posible conseguir donde pasar la noche. Sin embargo, el dependiente les dijo:

- Miren . . . no puedo enviarlos afuera con esta lluvia; sin embargo, si ustedes aceptan la incomodidad puedo ofrecerles mi propio cuarto . . . yo me arreglaré en un sillón de la oficina.

El matrimonio rechazó en principio el ofrecimiento, pero al insistir el dependiente de tan buen ánimo y talante terminó por aceptar su oferta.

A la mañana siguiente, al pagar la factura, el hombre solicitó hablar con el mismo dependiente y le dijo:

- Usted es el tipo de gerente que yo tendría en mi propio hotel para devolverle el favor que nos ha hecho.

El conserje tomó la frase como un amable cumplido y se despidieron amistosamente.

Pasaron dos años antes que el dependiente del hotel recibiera una carta del hombre, donde le recordaba la anécdota y le enviaba un pasaje de ida y vuelta a la ciudad de Nueva York. Con cierta curiosidad el dependiente no desaprovechó la oportunidad para visitar, gracias a la generosa invitación, la ciudad de Nueva York. Al concurrir a la cita, en esta ocasión el hombre

mayor lo llevó a la esquina de la Quinta Avenida y la calle 34, y señalando con su dedo índice un imponente edificio de piedra rojiza le dijo:

- ¡Este es el hotel que he construido para usted!

El dependiente miró asombrado y sólo atinó a balbucear:

- ¿Usted me está haciendo una broma verdad?

- Puedo asegurarle que no . . . - le contestó con una sonrisa cómplice el hombre mayor.

Y así fue como se cuenta que William Waldorf Astor construyó el Waldorf Astoria original y contrató a George C. Bold, su primer gerente, el dependiente que atendió al viejo William Waldorf Astor aquella noche lluviosa.

Frank E. Bird y George L. Germain, destacados autores del libro *Compromiso* (1997), han desarrollado de manera brillante el concepto de compromiso en el campo de la administración moderna de la seguridad. Sin embargo, este concepto es muy amplio y puede también ser aplicado en la empresa para otros propósitos, tal como la productividad y la calidad. Pero tratándose del planeamiento de vida resulta muy obvio que también se necesita compromiso. Y por cierto que compromiso es una palabra *clave* para el éxito en el planeamiento estratégico personal.

¿Cómo puede saber si realmente está comprometido con su planeamiento de vida? Pues lo estará si se encuentra cumpliendo con estas diez condiciones que Bird y Germain plantean:

- Está constantemente movido a la acción de acuerdo a una visión, misión o causa.
- Tiene objetivos claros y precisos que sostienen todos sus esfuerzos hacia el logro.
- Su imagen mental del éxito futuro es tan clara como la realidad presente.
- Sacrifica satisfacciones inmediatas por el bien del éxito futuro.
- Su conducta apoya las creencias por las que se encuentra luchando.
- Busca y pone a funcionar los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para alcanzar sus objetivos.
- El dulce olor a éxito lo mantiene siempre en la dirección y en el camino correcto.
- Sabe lo que va a lograr, no importando lo que tenga que pasar.
- Mantiene la motivación a pesar de las barreras, limitaciones, caídas, desilusiones y fracasos.
- Persistentemente dedica todos los recursos necesarios para lograr su misión y objetivos.

¿Cómo puede mantener en sí mismo su compromiso con el planeamiento de vida? He aquí las ocho recomendaciones propuestas por Bird y Germain:

- Manténgase alcanzando otras metas, siempre hay espacio para crecer.*
- Periódicamente renueve el conocimiento y las destrezas.*
- Comparta los frutos del éxito con otros.*
- Mantenga energía en la fuente.*
- Mejore su habilidad de persuadir.*
- No pierda de vista lo básico.*
- Maximice la motivación con la programación de una conducta positiva.*
- Hágalo una y otra vez y otra vez.*

¿Cómo puede reconocer que tiene compromiso con su planeamiento de vida? Bird y Germain responden esta interrogante elaborando quince recomendaciones verdaderamente útiles, tales son las siguientes:

- Tiene una imagen mental clara de su misión.*
- Sus objetivos son específicos.*
- Sus objetivos se pueden medir.*
- Sus objetivos son alcanzables.*
- Sus objetivos son relevantes.*
- Sus objetivos tienen una fecha establecida.*
- Ha escrito afirmaciones específicas para respaldar sus objetivos.*
- Repite y renueva sus afirmaciones diariamente.*
- Tiene un plan definido para el progreso.*
- Visualiza mentalmente para ver como sería el éxito.*
- Realiza con dedicación acciones adecuadas para alcanzar sus objetivos.*
- Verdaderamente cree que puede alcanzar su misión.*
- Verdaderamente cree que "si puede . . .".*
- Hace los sacrificios necesarios.*
- Dedica tiempo, esfuerzo y recursos adecuados para lograr los resultados finales que busca.*

Un ejemplo notabilísimo de compromiso se encuentra debidamente representado por la historia de Andrew Summers Rowan, el hombre que en 1897 llevó a la isla de Cuba un mensaje a García. Rowan recibió el encargo de McKinley, presidente de los Estados Unidos de América, de llevar un mensaje a García. Éste no era sino un misterioso

cabecilla insurrecto, cuyo paradero se desconocía a ciencia cierta. Sin embargo, McKinley consideraba imprescindible comunicarse con él para combinar sus planes de campaña. Era un momento crucial para el logro de la lucha independentista de Cuba del poder colonial español.

Rowan, extraordinario y valeroso hombre, sin preguntar nada porque tampoco nada se sabía, se embarcó desde Florida, en una barquichuela que lo llevaría a la isla de Cuba, para cumplir la difícil misión de descubrir el paradero de García y entregarle el mensaje del presidente norteamericano. Ciertamente que lo logró y cumplió con su propósito.

Esta valerosa hazaña no quedó en el anonimato gracias a que el periodista americano Elbert Hubbard lo publicó en 1899 como un artículo en la popular revista *The Philistine*. Es a partir de la divulgación de este artículo que Rowan se convirtió en un verdadero héroe nacional. Rowan murió en la ciudad de San Francisco el 11 de enero de 1943, pero su heroico gesto de llevar un mensaje a García siempre quedará perennizado como un extraordinario ejemplo de compromiso, responsabilidad y valor.

Leamos seguidamente como el propio Hubbard escribe por qué decidió publicar su artículo: *Un mensaje a García*:

"Esta pequeñez literaria, UN MENSAJE A GARCÍA, fue escrita una noche, después de la comida, en una hora.

Érase el veintidós de febrero de 1899, natalicio de Washington, y ya íbamos a entrar en prensa con el número de marzo de nuestra revista PHILISTINE. Brotaba candente en mi corazón, escrita cual fue, después de pesados día dedicado a tratar de enseñar a ciertos indolentes moradores de la villa a abjurar de aquel estado comatoso en que se encontraban y a infiltrarles radioactividad.

La idea surgió de una pequeña discusión, cuando tomábamos el té, en la cual mi hijo Bert lanzó la especie de haber sido Rowan el verdadero héroe de la guerra de Cuba. Rowan salió solo y realizó su propósito: llevó el mensaje a García. Cual destello de luz vino a mi mente la idea . . . Es verdad, me dije, el muchacho tiene razón; héroe es aquel que cumple su cometido, que lleva el mensaje a García. Levanteme de la mesa y escribí UN MENSAJE A GARCÍA.

Tan poca fue mi estimación de este artículo que se publicó sin encabezamiento en la revista. Hízose el reparto y poco después principiaron a llegar pedidos de una docena, cincuenta, cien ejemplares adicionales del número de marzo de PHILISTINE, y cuando la American News Company pidió mil ejemplares pregunté a uno de mis empleados cuál era el artículo que había levantado tanto polvo cósmico.

"Eso de García", me contestó.

No podemos ni debemos olvidarlo, el planeamiento de vida encuentra un poderoso respaldo psicológico en el compromiso. Goleman considera al compromiso como parte de la motivación, al lado del afán de triunfo, la iniciativa y el optimismo. La próxima vez que desmayemos y que no alcancemos nuestros propios objetivos, no olvidemos tampoco la revisión de nuestra actitud de compromiso.

Segunda Parte:

Fundamento Administrativo

Capítulo VIII

El Análisis FORD

VIII. El Análisis FORD.

El análisis FORD -Fortalezas, Oportunidades, Riesgos (o amenazas), Debilidades- denominado también análisis FUDOR, análisis FODA, análisis DAFO, análisis DOFA, análisis SWOT (strenghts = fortalezas, weaknesses = debilidades, opportunities = oportunidades y threats = amenazas) o análisis FLOA (fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas), es una muy potente herramienta del planeamiento estratégico desarrollada para su aplicación en el ambiente empresarial. Este instrumento sencillo, económico y versátil puede también ser empleado para las más diversas aplicaciones en el ámbito psicológico. Así, resulta sumamente útil en psicología clínica para el diagnóstico psicológico, la consejería psicológica y la psicoterapia individual, familiar y grupal; en psicología educativa para el diagnóstico escolar, la tutoría escolar y la orientación vocacional; y en psicología organizacional para la selección de personal, la evaluación del desempeño y la supervisión de equipos de trabajo. En relaciones industriales es también valioso, por ejemplo, para la administración de personal, el desarrollo organizacional y el manejo de las negociaciones colectivas de trabajo. Por cierto, puede también emplearse el análisis FORD en muchas otras disciplinas y propósitos, sin dejar de considerarse que podría ser útil para realizar el análisis de situaciones y personajes históricos del pasado e incluso provenientes de la ficción.

Brevemente me referiré aquí a la aplicación del análisis FORD en el nivel individual, reconociendo que esta técnica de planeamiento también puede ser aplicada en el ámbito de familias, grupos, equipos, procesos, empresas, corporaciones y, en general, en todo tipo de entidades.

El primer paso del análisis FORD consiste en la definición de la visión de la persona. Considero aconsejable seguir los lineamientos metodológicos que plantea Stephen R. Covey en su taller: *Creando el enunciado de misión personal*. Este taller se sustenta en el descubrimiento de los principios y valores que cultiva la persona, el señalamiento de las personas influyentes en la vida, el descubrimiento de las fortalezas y talentos personales, el reconocimiento de los hábitos y tendencias personales, el nombramiento de las personas importantes y la autopercepción que tiene de estas personas sobre sí misma.

El segundo paso consiste en definir las fortalezas, fuerzas o puntos fuertes de la persona, así como también sus debilidades, vulnerabilidades o puntos débiles. Las fortalezas son cualidades positivas que representan ventajas para poder hacer frente a la competencia y que facilitan alcanzar los propios objetivos. Las debilidades, por el contrario, son cualidades negativas que significan desventajas para poder enfrentar a la competencia y que dificultan el logro de los propios objetivos. Las fortalezas y debilidades pueden serlo también de una familia, un equipo de trabajo, un sindicato, un departamento, una empresa o un grupo empresarial. Este paso constituye propiamente el diagnóstico o análisis interno, y define los límites internos. Estas fortalezas y debilidades, tratándose de individuos, considera los factores físicos, intelectuales, emocionales, educativo-culturales, socio-económicos y espirituales. Es útil preguntarse: 1°. ¿Qué hacer con esta fortaleza?; y 2°. ¿Qué hacer con esta debilidad?

El tercer paso consiste en efectuar el análisis de oportunidades o ventajas, así como el análisis de riesgos, peligros o amenazas. Las oportunidades son circunstancias que se dan o que previsiblemente se darán en el entorno, y que podrían beneficiar a la persona en cuanto al logro de sus objetivos. Los riesgos, por contra, son situaciones que acaecen o que pudieran acaecer en el medio, y que podrían representar un peligro para el cumplimiento de los objetivos personales. Este paso analiza el entorno del individuo, y define los límites externos. Estas oportunidades y riesgos, tratándose de individuos, considera el marco microsociales: pareja, familia, trabajo y comunidad; así como también el marco macrosociales: político, social, económico, cultural y tecnológico, tanto en los ámbitos nacional como internacional. Es necesario no sólo analizar sino también pronosticar las tendencias futuras del entorno. Resulta útil preguntarse: 1°. ¿Qué hacer con esta oportunidad?; y 2°. ¿Qué hacer con este riesgo?

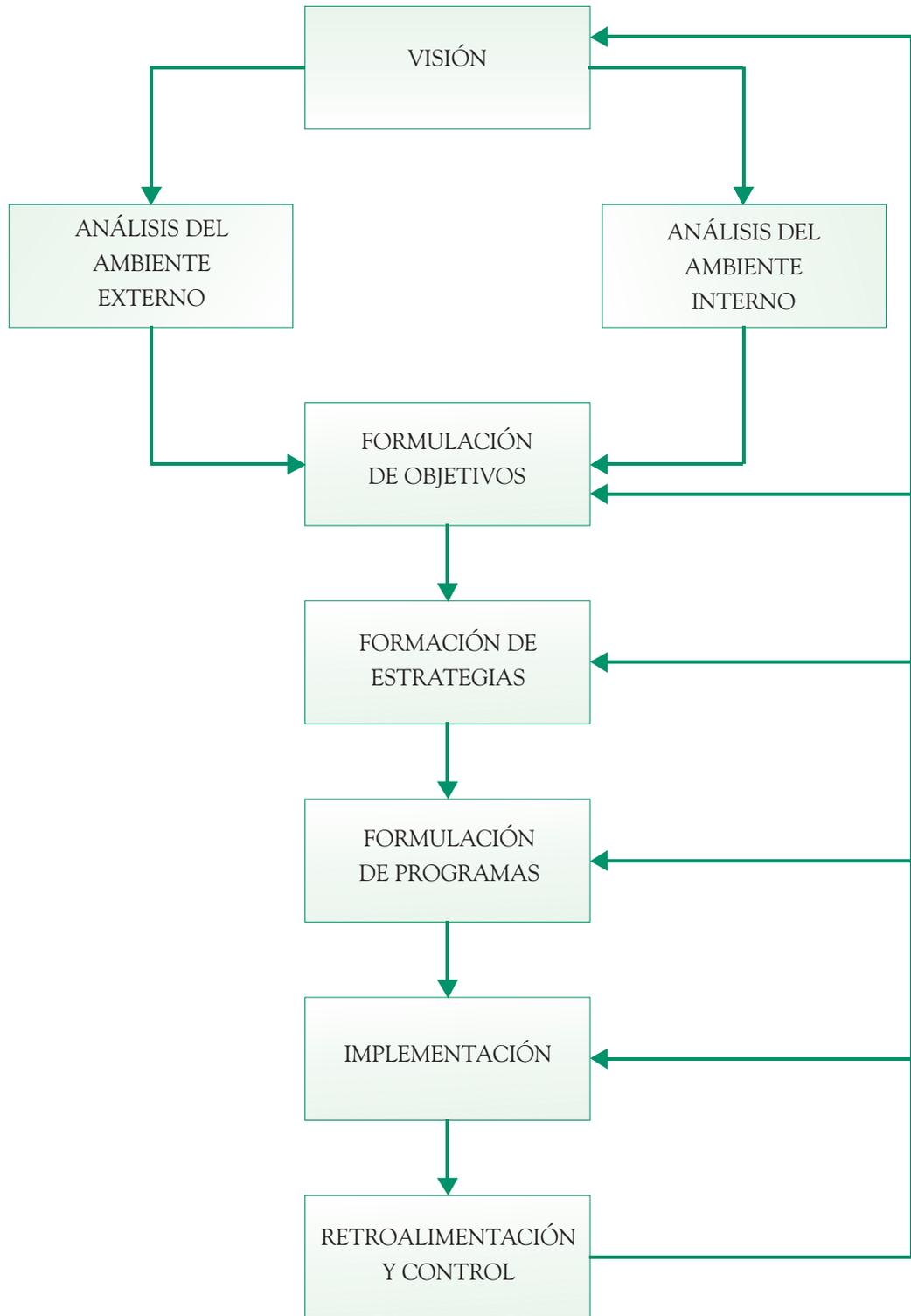
Es sobre la base del primer paso, la visión personal; del segundo paso, análisis interno; y del tercer paso, análisis del entorno, que se aplican después los otros cinco pasos del proceso de planeamiento estratégico personal. Así, el cuarto paso es la formulación de objetivos; el quinto paso, la formación de estrategias; el sexto paso, la formulación de programas; el séptimo paso, la implementación; y el octavo, y último paso, es la retroalimentación y control. Los cuatro primeros pasos constituyen propiamente la formación de la estrategia; del quinto al séptimo pasos es la implementación de la estrategia; y el octavo, y último paso, es la evaluación de la estrategia. Véase el Cuadro N°. 1 y el Gráfico N°. 1.

CUADRO N°. 1
METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS FORD

PASOS DE LA METODOLOGÍA	EXPLICACIÓN
FASE FILOSÓFICA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	<p>Una opción recomendable es seguir la metodología de Stephen R. Covey. Propiamente es la aplicación del segundo de los 7 hábitos de la efectividad personal definido por este autor: <i>Empezar con un fin en mente</i>. Con toda propiedad puede establecerse una visión personal, visión familiar, visión institucional, visión organizacional y visión nacional. Las visiones necesariamente tienen que ser inspiradoras y orientadas por principios y valores éticos.</p>
FASE ANALÍTICA ANÁLISIS INTERNO	<p>Este análisis tiene el propósito de descubrir las fortalezas (F) y las debilidades (D). Tratándose de personas considera las siguientes áreas: 1°. Física; 2°. Intelectual; 3°. Educativa y cultural; 4°. Emocional; 5°. Social y económica; y 6°. Espiritual. El análisis interno arroja conclusiones sobre la persona y sus límites internos. Ayuda a responder la interrogante: <i>¿Qué puedo hacer?</i></p>
FASE ANALÍTICA ANÁLISIS DEL ENTORNO	<p>Este análisis tiene la finalidad de descubrir las oportunidades (O) y riesgos (R) en el micro entorno y el macro entorno. El micro entorno es definido por: 1°. Pareja; 2°. Familia; 3°. Estudio y trabajo; y 4°. Social. El macro entorno es definido por los factores: 1°. Social; 2°. Económico; 3°. Político; 4°. Cultural ; y 5°. Tecnológico. El análisis externo arroja conclusiones sobre el entorno en los niveles micro y macro social o límites externos. Ayuda a responder la interrogante: <i>¿Qué debo hacer?</i></p>

<p>FASE OPERATIVA</p> <p>FORMULACIÓN DE OBJETIVOS</p>	<p>Se deben realizar los siguientes cuatro cruces de comparaciones para obtener la definición de objetivos: 1°. Fortalezas y Oportunidades (FO); 2°. Fortalezas y Riesgos (FR); 3°. Debilidades y Oportunidades (DO); y 4°. Debilidades y Riesgos (DR). Ayuda a responder la interrogante: ¿Qué haré?</p>
<p>FASE OPERATIVA</p> <p>FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS</p>	<p>Las estrategias necesariamente deben depurarse en programas específicos, implementados con eficiencia y eficacia y corregidos para poder alcanzar los objetivos definidos. Esta generación de estrategias es indispensable para concretar los objetivos que previamente han sido establecidos. Ayuda a responder la interrogante: ¿Cómo lo haré?</p>
<p>FASE OPERATIVA</p> <p>FORMACIÓN DE PROGRAMAS</p>	<p>Una vez que se desarrollan las estrategias principales que permitirán lograr los objetivos, deben desarrollarse también programas de apoyo específicos para llevar a cabo estas estrategias.</p>
<p>FASE OPERATIVA</p> <p>IMPLEMENTACIÓN</p>	<p>Constituye la puesta en marcha o ejecución de los planes del programa. Es propiamente la fase de la acción o aplicación de las anteriores fases.</p>
<p>FASE OPERATIVA</p> <p>RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL</p>	<p>Monitoreo de los resultados, así como también de la evaluación del ambiente.</p>

GRÁFICO N°. 1
METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS FORD



Es importante considerar con respecto a fortalezas (F) y debilidades (D), lo siguiente:

- Las fortalezas pueden crearse, potenciarse, revalorarse y explotarse. Estas fortalezas tienen potencial para explotar las oportunidades.

Ejemplos:

- F1. Buen estado de salud física que permite realizar actividades deportivas de competencia.
- F2. Inteligencia lingüística superior y elevada capacidad de aprendizaje para asimilar nuevos conocimientos de psicología.
- F3. Conocimientos avanzados de idioma inglés en conversación, lectura, escritura y traducción.
- F4. Competencia social para comunicarse y liderar grupos.
- Fn. Disposición de medianos ingresos económicos provenientes de negocios propios.

- Las debilidades pueden eliminarse, controlarse, limitarse y superarse. Estas debilidades tienen potencial para afectarse por los riesgos.

Ejemplos:

- D1. Poca motivación de logros y mucho desinterés para estudiar con sentido de responsabilidad y competitividad la profesión de economía.
- D2. Ausencia del hábito de la lectura, prefiriendo dedicar varias horas diarias a observar programas de televisión.
- D3. Control emocional relajado, observándose en ocasiones respuestas inadecuadas socialmente.
- D4. Propensión a manipular a los demás para obtener algún beneficio personal.
- Dn. Nivel de gastos elevado por vivir muy influenciado del espíritu consumista de moda.

A propósito de fortalezas y debilidades es ilustrativo conocer aquello que se cuenta sucedió hace ya mucho tiempo en una asamblea de herramientas en una vieja carpintería.

La asamblea en la carpintería

Se cuenta que en cierta ocasión, en una vieja carpintería, hubo una vez una extraña asamblea. En efecto, fue una reunión extraordinaria de herramientas para arreglar todas sus graves diferencias. El martillo ejerció la presidencia de la asamblea, pero ésta le notificó de inmediato

que tenía que renunciar. ¿Cuál era la causa? Pues que hacía demasiado ruido, y, además, que se pasaba casi todo el tiempo golpeando. El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que realmente pudiera servir de algo. Ante el contundente ataque del martillo, el tornillo aceptó su responsabilidad; pero, a su vez, pidió también la expulsión de la lija. El tornillo hizo ver que la lija era muy áspera en su trato y que siempre tenía fricciones con los demás. La lija estuvo totalmente de acuerdo; pero, con la única condición de que también fuera expulsado el metro. Dijo que el metro siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En plena asamblea de herramientas entró el carpintero, se puso el delantal e inició de inmediato su trabajo. Utilizó en esa ocasión el martillo, la lija, el metro y el tornillo; finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un fino mueble y de gran utilidad.

Cuando la carpintería quedó nuevamente solitaria, la asamblea reanudó la deliberación, fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo: "Señores, ha quedado plenamente demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades, eso es lo que nos hace valiosos, así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos". La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.

Fue así, entonces, que las herramientas se sintieron un equipo capaz de producir muebles de calidad, y desarrollaron un sano sentimiento de orgullo por sus fortalezas y su capacidad para trabajar juntas en la carpintería.

Es también importante considerar con respecto a oportunidades (O) y riesgos (R), lo siguiente:

- Las oportunidades pueden aprovecharse, utilizarse y emplearse. Estas oportunidades tienen potencial para incrementar las fortalezas.

Ejemplos:

- O1. Pertenencia a una familia con recursos económicos solventes y dispuesta a sufragar los estudios superiores de todos sus miembros.

- O2. Apoyo económico y moral familiar para continuar los estudios universitarios.
 - O3. Matrícula en una universidad privada de mucho prestigio e influencia.
 - O4. Posibilidad de realizar prácticas pre-profesionales en empresas transnacionales.
 - On. Moderada oferta de puestos de trabajo en el mercado para profesionales de economía, con estudios de post grado y dominio de idioma inglés.
- Los riesgos o amenazas pueden evadirse, evitarse y superarse. Por cierto que estos riesgos tienen potencial para perjudicar e incluso anular y destruir.

Ejemplos:

- R1. Frecuencia de reuniones sociales y estrecha amistad con personas de limitadas o nulas aspiraciones de desarrollo personal y consumidores de drogas.
- R2. Vinculación cercana con personas del sexo contrario de conducta sexual muy relajada.
- R3. Incremento de las exigencias de competitividad en los estudiantes universitarios.
- R4. Mayor dificultad para ubicarse en el mercado laboral por la escasa demanda de profesionales de la especialidad.
- Rn. Liberalización de la legislación laboral que condiciona una muy elevada rotación de trabajadores en el mercado de trabajo.

A propósito de oportunidades y riesgos resulta también ilustrativo conocer la historia aquella que se relata sobre la ranita que decidió cambiar radicalmente de medio de vida.

La ranita del pozo

En un pozo muy profundo vivía una colonia de ranas, allí transcurrían su existencia, tenían sus propios hábitos de vida, encontraban su alimento y croaban a gusto haciendo resonar las paredes del pozo en toda su profundidad. Protegidas por su mismo aislamiento, vivían en paz y sólo tenían que guardarse del cubo que, de vez en cuando, alguien echaba desde arriba para sacar agua del pozo. Daban la alarma en cuanto oían el ruido de la polea, se sumergían bajo el agua o se apretaban contra la pared, allí esperaban conteniendo la respiración hasta que el cubo, lleno de agua, era izado otra vez y pasaba el peligro.

Fue a una ranita joven a quien se le ocurrió pensar que el cubo podía ser una oportunidad en vez de un riesgo. Allá arriba se veía algo así como una claraboya abierta, que cambiaba

de aspecto según fuera de día o de noche, y en la que aparecían sombras y luces, formas y colores, que hacían presentir que allí había algo nuevo y digno de conocerse y, sobre todo, estaba el rostro con trenzas de aquella figura bella y fugaz que aparecía por un momento sobre el brocal del pozo al arrojar el cubo y recobrarlo todos los días en su cita sagrada y temida. Había que conocer todo aquello.

La rana joven dijo lo que pensaba y todas las demás se le echaron encima: "Eso nunca se ha hecho. Sería la destrucción de nuestra especie. El cielo nos castigará. Te perderás para siempre. Nosotras hemos sido hechas para estar aquí, y aquí es donde estamos bien y podemos ser felices. Fuera del pozo no hay más que destrucción. ¡Qué nadie se atreva a violar las sabias leyes de nuestros antepasados! ¡Es que una rana jovenzuela de hoy puede saber más que ellos?".

La rana joven esperó pacientemente la próxima bajada del cubo, se colocó convenientemente, dio un salto en el momento en que el cubo comenzaba a ser izado y subió en él ante el asombro y horror de la comunidad batracia. El consejo de ancianos excomulgó a la ranita prófuga y prohibió que se hablara de ella, había que salvaguardar la seguridad del pozo.

Pasaron los meses sin que nadie hablara de la ranita y nadie, tampoco, pudiera olvidarla, cuando un buen día se oyó un croar familiar sobre el brocal, se agruparon abajo las curiosas y vieron recortada contra el cielo, en el borde del pozo, la conocida silueta de la rana aventurera, a su lado apareció la silueta de otra rana, y a su alrededor se agruparon siete pequeños renacuajos. Todas miraban sin atreverse a decir nada, cuando la ranita habló: "Aquí arriba se está maravillosamente bien, hay agua que se mueve, no como allá abajo, hay unas fibras verdes y suaves que salen del suelo y entre las que da gusto moverse, y hay muchos bichos pequeños muy sabrosos y variados, y cada día se puede comer algo diferente. Y luego, hay muchas ranas de muchos tipos distintos, y son muy buenas, yo me he casado con ésta que está aquí a mi lado, y tenemos siete hijos y somos muy felices, y aquí hay sitio para todas porque esto es muy grande y nunca se acaba de ver lo que hay allá lejos . . .".

Desde abajo, las celosas fuerzas del orden advirtieron a la ranita que si bajaba sería ejecutada por alta traición, ella dijo que no pensaba bajar, y que les deseaba a todas que la pasaran bien, y se marchó con su compañera y los siete renacuajos.

Abajo en el pozo hubo mucho revuelo, y hubo algunas ranas que quisieron comentar la propuesta, pero las autoridades las acallaron enseguida; y la vida volvió a la normalidad de siempre en el fondo del pozo.

Al día siguiente, por la mañana, la niña de trenzas rubias se quedó asombrada cuando, al sacar el cubo con agua del pozo, vio que ésta estaba lleno de ranas.

En el antiguo idioma sánscrito hay una palabra compuesta para designar a una persona estrecha de miras que se conforma con oír lo que siempre ha oído y hacer lo que siempre ha hecho, lo que hace todo el mundo y lo que, según parece, han de hacer todos los que quieran seguir una vida tranquila y segura. La palabra es kupmanduck (rana de pozo), y ha pasado del sánscrito a las lenguas hindúes modernas, en la que se usa con el mismo sentido.

Aun así, el mundo está lleno de pozos, y los pozos llenos de ranas, y niñas con trenzas rubias siguen llevándose sustos de vez en cuando por la mañana.

Las recomendaciones generales para la aplicación del análisis FORD auto administrado, son las siguientes:

- Sea honesto, realista y responsable para efectuar su análisis FORD personal.
- Reconozca que el análisis FORD demanda en su proceso, a la manera de Thomas Alva Edison, 99% de transpiración y 1% de inspiración.
- Es muy importante que considere que el análisis FORD exige en su realización un elevado nivel de pensamiento analítico, sistémico y creativo.
- Practique su propio análisis FORD, puesto que usted se conoce mejor a sí mismo que cualquier otra persona.
- Puede compartir el resultado de su análisis FORD con otras personas que lo conozcan y que sean de su confianza, esto para poder contrastar sus juicios y controlar su propia subjetividad y sesgos.
- Revise periódicamente el resultado de su análisis FORD -entre dos a cuatro veces al año-, y efectúe todos los ajustes que sean necesarios.
- Considere para cada uno de los objetivos planteados la fecha de cumplimiento, además de contemplar la asignación de recursos en términos de costos y energía.
- Puede aplicar de manera complementaria otras técnicas de planeamiento estratégico personal para potenciar la técnica del análisis FORD.

- ❑ Considere que la técnica del análisis FORD es sólo un medio y no un fin en sí mismo.
- ❑ Los principios y valores humanos siempre deben estar presentes en el proceso de planificación mediante el análisis FORD.

La técnica del análisis FORD exige en su aplicación revisiones periódicas para poder determinar los avances, paralizaciones o retrocesos en el proyecto de desarrollo personal. Los cambios del entorno, por ejemplo, obligan a realizar revisiones más frecuentes para poder efectuar ajustes en las propias estrategias y planes. Las oportunidades del presente pueden convertirse en los riesgos del mañana o viceversa. Sin olvidar que la persona también cambia y condiciona otra clase de ajustes en el proceso de planeamiento de vida. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades o viceversa. También es cierto que con el esfuerzo personal pueden crearse nuevas fortalezas o acaso potenciarse las ya existentes. O también las negligencias e imprudencias pueden convertir algunas fortalezas en debilidades. Las posibilidades realmente son muchas, todo lo cual hace necesario un análisis detenido para tomar las mejores decisiones.

El análisis FORD presenta las ventajas siguientes:

- ❑ Es una técnica sumamente flexible en su aplicación por cuanto puede ser aplicada no sólo en individuos sino también en familias, equipos, procesos, instituciones y organizaciones.
- ❑ Constituye una metodología de investigación y cambio que también puede ser autoaplicada.
- ❑ Su sustentación es lógica y se refuerza considerablemente con el propio conocimiento y experiencia de quien aplica en sí mismo la técnica.
- ❑ Es un instrumento idóneo para emplearlo en el marco de dinámicas de grupos con diferentes propósitos.
- ❑ El diagnóstico que se obtiene es relativamente objetivo y refleja la realidad social que pretende estudiarse.
- ❑ Sus resultados pueden ser expresados en forma cualitativa y cuantitativa.
- ❑ Permite realizar el seguimiento de las actividades, efectuar controles y aplicar correctivos.

Las desventajas del análisis FORD, son las siguientes:

- Es relativamente compleja la metodología de los ocho pasos.
- No es apta su aplicación para personas de bajo nivel educativo-cultural sin la adecuada orientación de un facilitador.
- Demanda un tiempo relativamente amplio en cada uno de sus pasos.

El planeamiento estratégico personal, como cualquier otra herramienta, revela, en su aplicación, no sólo el conocimiento técnico sino también el arte personal. La valoración exagerada de la técnica puede hacer perder perspectiva y desentender que ésta es solamente una herramienta o instrumento puesto al servicio de la persona. Este planeamiento representa una positiva inversión para la persona por cuanto ayuda a que ésta asuma una sólida consciencia de seguridad a partir del reconocimiento de que cada persona es la responsable de su propio futuro. No cabe duda de que también es una forma inteligente y creativa de remover las bases en las que se asienta el paternalismo, la dependencia y el conformismo de muchas personas.

El planeamiento estratégico personal debe ser observado como un medio y no propiamente como una finalidad en sí mismo; valorado como una ayuda técnica para un propósito permanente de crecimiento; empleado como una herramienta útil para facilitar el cambio; aplicado como una metodología flexible y dinámica; y también como parte de un proceso de desarrollo personal y colectivo.

Representa también para el propio individuo la posibilidad de una confrontación entre lo que es en este momento y lo que puede llegar a ser con su esfuerzo personal. Vale decir entre lo actual y lo potencial. Esta sería la concepción de la persona como potencialidad humana originada en la filosofía aristotélica. Detrás de las biografías de los grandes hombres y mujeres de la humanidad, en todos los tiempos y latitudes, siempre podrá encontrarse las huellas de la propia edificación de su vida a través de sus luchas, desafíos, victorias y derrotas. Planear la vida entonces no representaría otra cosa que saber dirigirla con inteligencia racional pero también emocional.

Un antiguo proverbio sánscrito refleja en la sabiduría y belleza de sus palabras, la importancia del tiempo presente. Después de todo el tiempo presente es el único tiempo

con el que realmente puede contarse para planificar el futuro. La paradoja aparente es que el futuro sólo se puede crear en el presente.

*Mira este momento,
porque el pasado es sólo un sueño,
y el mañana sólo una visión,
pero hoy, vives.*

*Toma el ayer como un sueño de felicidad
y el mañana como una visión de esperanza.
Míralo bien, porque este es el único momento.*

Capítulo IX

El Desarrollo de la Técnica

IX. El Desarrollo de la Técnica.

Presentación.

La técnica del análisis FORD propiamente tiene ocho pasos, los mismos que veremos a continuación con mayor detalle. Estos pasos pueden ser aplicados tanto a individuos como a familias, equipos de trabajo, procesos, organizaciones e instituciones de diversa naturaleza y magnitud. En este trabajo sólo vamos a hacer referencia teórica a la técnica del análisis FORD aplicada a personas; sin embargo, puedo adelantar que la aplicación de la técnica para diversos tipos de entidades puede aplicarse mediante pasos análogos.

1. Primer paso: Definición de la visión.

Para la explicación de este paso seguiremos la metodología que propone Stephen R. Covey, y que se conoce como la *creación del enunciado de visión personal*. El desarrollo de esta técnica considera los siguientes diez pasos:

1°. Alineando su vida a principios.

Piense en su propia vida y seleccione tres o más principios que considere que tienen una significativa importancia para usted: Belleza o hermosura, calidad o excelencia, cambio, desarrollo, dignidad humana, educación, estímulo, facultamiento o empoderamiento, fidelidad, honestidad, humildad, integridad,

rectitud, servicio o contribución, paciencia, potencial y proceso. Puede anotar sus propios comentarios.

2°. ¿Cuáles son sus valores?

Piense cuáles son los valores más importantes para usted. Los valores considerados pueden estimularlo a pensar. Estos valores son poderosos motivadores que influyen en sus cambios, hábitos y estilo de vida. Seleccione cinco o más valores de esta relación y anótelos: Amigos, contribución, desarrollo de talentos, desarrollo personal, diversidad, empeño, estilo de vida, fama, familia, felicidad, frugalidad, generosidad, justicia, orden, paz mental, posesiones, productividad, propósito de vida, realización espiritual, relación, respeto, riqueza, sabiduría, salud, seguridad, seguridad financiera, sentido de realización, sinceridad, tiempo libre, trabajo, verdad, viaje y vida.

Puede, inclusive, considerar otros valores no considerados en esta relación y anotarlos, además de escribir sus propios comentarios.

3°. ¿Qué personas han influenciado más en su vida?

Identifique una o dos personas que hayan tenido una positiva influencia en su vida. Ejemplos de personas influyentes: Padres, maestros, figuras históricas, amigos, líderes y parientes. Escriba después los nombres de tales personas, y si lo requiere o desea puede anotar sus propios comentarios.

4°. ¿Qué admira más en estas personas?

Escoja de la presente lista, seis o más cualidades que describan qué es lo que admira de cada una de las personas que ha señalado en el punto anterior. Las cualidades son las siguientes: Agradecida, ambiciosa, bondadosa, capaz de perdonar, centrada en principios, compasiva, comprometida, confiable, confiada en sí misma, creativa, divertida, educada, entusiasta, equilibrada, fiel, fuerte, ilustrada, ingeniosa, justa, laboriosa, legal, moral, organizada, paciente, preocupada por los demás, proactiva, respetuosa, responsable, sensitiva, sin egoísmo, tolerante, valiente y veraz.

Puede considerar también otros valores no considerados en esta relación y anotarlos, además de escribir sus propios comentarios.

5°. ¿Cuáles son sus fortalezas y talentos?

Considere fortalezas y talentos que reconozca con certeza en usted mismo y que contribuyan en el desarrollo de su propia vida. Seleccione seis o más fortalezas y talentos personales, de la siguiente relación: Adaptado, agradecido, alegre, artístico, atlético, bondadoso, confiable, confidente, comunicador, diplomático, enérgico, escritor, espiritual, experto, filósofo, generoso, hábil, imaginativo, inteligente, líder, maestro, optimista, orador, perspicaz, práctico, predispuesto, sincero, trabajador y visionario.

Puede considerar, además, otras fortaleza y talentos no incluidos en esta relación y anotarlos, si acaso puede reconocerlos en usted. También puede escribir sus propios comentarios.

6°. ¿Cuáles son sus hábitos y tendencias?

Considere hábitos y tendencias negativas que reconozca con certeza en usted mismo y que afecten el desarrollo de su vida. Seleccione tres o más hábitos y tendencias negativas de la relación siguiente: Antisocial, compulsivo, concentrado en sí mismo, desagradecido, desanimado, desconfiado, deshonesto, desmesurado, desmotivado, desorganizado, dureza (no benevolente), no confiable, obsesivo, orgulloso, prejuicioso, pretencioso, pesimista, reactivo (no proactivo), sarcástico, tedioso, tímido y vago (impreciso).

Puede considerar también otros hábitos y tendencias negativas no considerados en esta relación y anotarlos. Puede escribir también sus propios comentarios.

7°. ¿Qué personas son importantes en su vida?

Señale aquí a las personas que usted identifica como las más significativas en su vida. Pudieran ser sus padres, esposa o cónyuge, un miembro de su familia, un amigo, un

compañero de trabajo, etcétera. También puede considerar aquí un personaje imaginario del pasado, presente o futuro. Puede anotar también sus propios comentarios.

8°. ¿Cómo describirían su propio carácter estas personas?

Utilice su imaginación para visualizar una celebración en su honor en algún momento del futuro. ¿Qué términos emplearían su cónyuge o compañera (o), un miembro de su familia, un amigo o amiga, un compañero de trabajo, etcétera, para describirlo como persona en esa ocasión? Seleccione tres o más rasgos con que le describirían cada una de las personas que usted mismo seleccione, de la relación siguiente: Agradecido, ambicioso, bondadoso, capaz de perdonar, centrado en principios, compasivo, comprometido, confiable, confiado en sí mismo, creativo, creyente, divertido, entusiasta, equilibrado, fuerte, ilustrado, ingenioso, justo, leal, laborioso, moral, organizado, paciente, preocupado por los demás, proactivo, respetuoso, responsable, sensitivo, tolerante, valiente y veraz.

Puede considerar también otros rasgos no incluidos en esta relación y anotarlos, además de poder anotar sus propios comentarios.

9°. Síntesis del conocimiento adquirido.

Sobre la base de los anteriores ocho puntos, escriba la síntesis del conocimiento obtenido en lo referente a: 1°. Principios; 2°. Valores; 3°. Personas que han influido en su vida; 4°. Cualidades que admira en estas personas; 5°. Fortalezas y talentos personales; 6°. Hábitos y tendencias negativas personales; 7°. Personas importantes en su vida; y 8°. Descripción de su carácter por personas importantes en su vida.

10°. Propuesta del enunciado de misión personal.

Finalmente, con todos estos valiosos elementos de juicio, puede escribir su propio enunciado de misión personal.

Véase el Cuadro N°. 1. Véase también el Apéndice N°. 1. *Prueba de propósito en la vida*; el Apéndice N°. 2. *Taller de creación del enunciado de misión personal*; y el Apéndice N°. 3. *Cuestionario de Reingeniería Personal. Autodiagnóstico*.

CUADRO N°. 1
DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

PASOS	ACCIONES
1°. Alineando su vida a principios.	Piense en su propia vida y seleccione aquellos principios que considere que tienen una significativa importancia para usted.
2°. ¿Cuáles son sus valores?	Piense cuáles son los valores más importantes que lo estimulan a pensar, selecciónelos y anótelos.
3°. ¿Qué personas han influenciado más en su vida?	Identifique y escriba los nombres de aquellas personas que hayan tenido una positiva influencia en su vida.
4°. ¿Qué admira más en estas personas?	Considere las fortalezas y talentos que reconozca con certeza en usted mismo y que contribuyen al desarrollo de su propia vida.
5°. ¿Cuáles son sus fortalezas y talentos?	Escoja aquellas cualidades que describan qué es lo que admira de cada una de las personas que previamente ha escogido.
6°. ¿Cuáles son sus hábitos y tendencias?	Considere los hábitos y tendencias negativas que reconozca con certeza en usted mismo y que afecten el desarrollo de su vida.
7°. ¿Qué personas son importantes en su vida?	Señale las personas que usted identifica como las más significativas en su vida.
8°. ¿Cómo describirían su propio carácter estas personas?	Utilice su imaginación para visualizar una celebración en su honor en algún momento del futuro. ¿Qué términos emplearían las personas significativas de su vida para describirlo como persona en esa ocasión?
9°. Síntesis del conocimiento adquirido.	Sobre la base de los anteriores ocho puntos, escriba la síntesis del conocimiento obtenido sobre usted mismo.
10°. Propuesta del enunciado de misión personal.	Escriba su propio enunciado de misión personal.

2. Segundo paso: Análisis interno.

El análisis interno también recibe el nombre de análisis del ambiente interno o análisis de fuerzas y vulnerabilidades. El análisis interno es propiamente el diagnóstico del individuo, y considera las siguientes áreas de exploración de fortalezas (F) y debilidades (D): 1°. Física; 2°. Intelectual; 3°. Educativa y cultural, 4°. Emocional; 5°. Social y económica; y 6°. Espiritual.

Todas estas áreas deben ser evaluadas en forma periódica porque también se encuentran sujetas a cambios. Cada una de estas áreas pueden ser evaluadas como si se trataran de una fuerza principal, una fuerza menor, un factor neutral, una vulnerabilidad menor o una vulnerabilidad mayor. Asimismo, es necesario clasificar la importancia de cada factor -alta, mediana y baja-. Véase los Cuadros N°. 2 y 3.

CUADRO N°. 2
ANÁLISIS DE FORTALEZAS

FACTORES DE EXPLORACIÓN	FORTALEZAS PRINCIPALES	FORTALEZAS SECUNDARIAS	IMPORTANCIA RELATIVA
FÍSICA			
INTELECTUAL			
EDUCATIVA-CULTURAL			
EMOCIONAL			
SOCIO-ECONÓMICA			
ESPIRITUAL			

CUADRO N°. 3
ANÁLISIS DE DEBILIDADES

FACTORES DE EXPLORACIÓN	DEBILIDADES PRINCIPALES	DEBILIDADES SECUNDARIAS	IMPORTANCIA RELATIVA
FÍSICA			
INTELLECTUAL			
EDUCATIVA-CULTURAL			
EMOCIONAL			
SOCIO-ECONÓMICA			
ESPIRITUAL			

Tratándose de trabajadores y estudiantes de diferentes especialidades profesionales y técnicas, actuando en el competitivo mercado de nuestros tiempos, deben considerarse los siguientes aspectos en el análisis personal:

- Formación académica.
- Inteligencia para solucionar problemas.
- Dominio de una lengua extranjera.
- Experiencia en organizaciones que brinden empleos formadores.
- Desempeño por resultados.
- Network* actualizado.
- Imagen personal.
- Vivencias en países extranjeros.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Aptitud y capacidad para el liderazgo y la comunicación.
- Motivación elevada de realización.
- Hábito de la lectura diaria y semanal.

Véase el Cuadro N°. 4.

CUADRO N°. 4
ANÁLISIS PERSONAL Y DEL ENTORNO

ANÁLISIS PERSONAL	ANÁLISIS DEL ENTORNO
■ Formación académica.	■ Globalización.
■ Inteligencia para solucionar problemas.	■ Era de la informática.
■ Dominio de una lengua extranjera.	■ <i>Outsourcing</i> .
■ Experiencia en organizaciones que brinden empleos formadores.	■ Compromiso de los negocios enfocados al cliente
■ Desempeño por resultados.	■ Rediseño de la estructura organizacional.
■ <i>Network</i> actualizado.	■ Exigencias de los accionistas.
■ Imagen personal.	■ Tecnología en rápida evolución.
■ Vivencias en países extranjeros.	■ Mercado internacional.
■ Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.	■ Privatización.
■ Aptitud y capacidad para el liderazgo y la comunicación.	■ Fusiones.
■ Motivación elevada de realización.	■ Cambios democráticos.
■ Hábito de la lectura diaria y semanal.	■ Regulación y ausencia de regulación.

La elaboración de la matriz de desempeño personal por la importancia en el entorno resulta útil para poder comparar lo siguiente: El rendimiento de la persona en la actividad que desarrolla con la importancia relativa que esta misma actividad tiene en el medio. Véase el Cuadro N°. 5.

CUADRO N°. 5
MATRIZ DE DESEMPEÑO PERSONAL -
IMPORTANCIA EN EL ENTORNO

<p>Desempeño personal negativo e importancia significativa</p> <p>DEBE CONCENTRARSE PRECISAMENTE AQUÍ</p>	<p>Desempeño personal positivo e importancia significativa</p> <p>DEBE MANTENERSE EL BUEN RENDIMIENTO</p>
<p>Desempeño personal negativo e importancia poco significativa</p> <p>NO DEBE CONCEDÉRSELE PRIORIDAD</p>	<p>Desempeño personal positivo e importancia poco significativa</p> <p>NO DEBE PRESTÁRSELE ATENCIÓN</p>

3. Tercer paso: Análisis del entorno.

El análisis del entorno también recibe el nombre de análisis del ambiente externo o análisis de oportunidades y riesgos. El análisis del entorno es propiamente el diagnóstico del medio ambiente, y considera las siguientes áreas de exploración de oportunidades (O) y riesgos (R): 1°. Pareja; 2°. Familia; 3°. Estudio y trabajo; y 4°. Social. Estas áreas de exploración constituyen propiamente el monitoreo del micro ambiente social, aquel donde las acciones de la persona tienen mayor impacto, repercusión o influencia. Por otro lado, es necesario monitorear el macro ambiente social, el mismo que considera las siguientes áreas de exploración de oportunidades y riesgos: 1°. Social; 2°. Económica; 3°. Política; 4°. Cultural ; y 5°. Tecnológica. En este macro ambiente social las acciones de la persona tienen un efecto, consecuencia o significado poco significativos. Véase los Cuadros N°. 6 y 7.

CUADRO N°. 6
**ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS:
 MICRO ENTORNO SOCIAL**

FACTORES DE EXPLORACIÓN	OPORTUNIDADES	RIESGOS	IMPORTANCIA RELATIVA
PAREJA			
FAMILIA			
ESTUDIO / TRABAJO			
SOCIAL			

CUADRO N°. 7
ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS:
MACRO ENTORNO SOCIAL

FACTORES DE EXPLORACIÓN	OPORTUNIDADES	RIESGOS	IMPORTANCIA RELATIVA
SOCIAL			
ECONÓMICO			
POLÍTICO			
CULTURAL			
TECNOLÓGICO			

Tratándose de trabajadores y estudiantes de diferentes especialidades profesionales y técnicas, inmersos en el dinámico y competitivo mercado, deben considerarse los siguientes aspectos en el análisis del entorno:

- Globalización.
- Era de la informática.
- Outsourcing*.
- Compromiso de los negocios enfocados al cliente.
- Rediseño de la estructura organizacional.
- Exigencias de los accionistas.
- Tecnología en rápida evolución.
- Mercado internacional.
- Privatización.
- Fusiones.
- Cambios democráticos.
- Regulación y ausencia de regulación.

Véase el Cuadro N°. 4.

La elaboración de las siguientes matrices: 1°. Matriz de oportunidades: Probabilidad de éxito y nivel de atracción; 2°. Matriz de riesgos: Probabilidad de ocurrencia y nivel de gravedad; y 3°. Matriz de oportunidades y riesgos, son bastante útiles a los efectos de analizar las variables de oportunidades y riesgos en el entorno social. Véase los Cuadros N°. 8, 9 y 10.

CUADRO N°. 8
MATRIZ DE OPORTUNIDADES:
PROBABILIDAD DE ÉXITO Y NIVEL DE ATRACCIÓN

	<p>Probabilidad de éxito alta y nivel de atracción elevada</p> <p>OPORTUNIDAD SIGNIFICATIVA</p>
<p>Probabilidad de éxito baja y nivel de atracción disminuida</p> <p>OPORTUNIDAD NO SIGNIFICATIVA</p>	

CUADRO N°. 9
MATRIZ DE RIESGOS:
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y NIVEL DE GRAVEDAD

	<p style="text-align: center;">Probabilidad de ocurrencia alta y nivel de gravedad elevada</p> <p style="text-align: center;">RIESGOS MÁS CRÍTICOS</p>
<p style="text-align: center;">Probabilidad de ocurrencia baja y nivel de gravedad disminuida</p> <p style="text-align: center;">RIESGOS MENOS CRÍTICOS</p>	

CUADRO N°. 10
MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS

<p>Oportunidades desfavorables y riesgos menos críticos</p> <p>SITUACIÓN MADURA</p>	<p>Oportunidades favorables y riesgos menos críticos</p> <p>SITUACIÓN IDEAL</p>
<p>Oportunidades desfavorables y riesgos muy críticos</p> <p>SITUACIÓN CONFLICTIVA</p>	<p>Oportunidades favorables y riesgos muy críticos</p> <p>SITUACIÓN ESPECULATIVA</p>

4. Cuarto paso: Formulación de objetivos.

Los objetivos de vida deben plantearse en función de los principios y valores que se asumen, los que necesariamente deberán ser positivos y enriquecedores para la persona, su familia, su empresa y su comunidad.

Un objetivo de vida es una propuesta significativa que sirve como guía de acción, la misma que deberá ser concretada en el futuro para poder satisfacer una determinada necesidad. Las características que deberán tener estos objetivos de vida, son los siguientes: Realistas, específicos, aceptables, mensurables y valiosos. Los objetivos de vida planteados con madurez, realismo y responsabilidad, deberán también ser valiosos, deseables y significativos para la persona, puesto que de otra manera los objetivos no tendrían valor motivacional para ésta.

Los objetivos de vida pueden clasificarse atendiendo a dos criterios: 1°. Por su temporalidad; y 2°. Por su naturaleza. Los objetivos de vida clasificados de acuerdo a su temporalidad, son los siguientes: 1°. Objetivos de corto plazo o inmediatos, son aquellos que tienen hasta un año de duración; 2°. Objetivos de mediano plazo, son aquellos de más un año y hasta cuatro años de duración; y 3°. Objetivos de largo plazo o estratégicos, son aquellos de más de cuatro años de duración. Los objetivos de vida clasificados de acuerdo a su naturaleza, son los siguientes: 1°. Objetivos económicos; 2°. Objetivos educativos o culturales; 3°. Objetivos psicológicos; 4°. Objetivos sociales; y 5°. Objetivos espirituales.

Desde el punto de vista de la técnica del análisis FORD es posible definir hasta cuatro tipos de objetivos, son los siguientes: 1°. Objetivos Fortalezas - Oportunidades (FO); 2°. Objetivos Fortalezas - Riesgos (FR); 3°. Objetivos Debilidades - Oportunidades (DO); y 4°. Objetivos Debilidades - Riesgos (DR). Veamos ahora la manera de definir cada uno de estos objetivos.

1°. Objetivos Fortalezas - Oportunidades (FO):

Esta es una situación positiva (posibilidades de éxito x beneficios potenciales). Para definir esta clase de objetivos sólo se deben comparar las fortalezas con las oportunidades, formulando la siguiente pregunta: ¿De qué manera explotando mis fortalezas personales puedo aprovechar las oportunidades del entorno?

2°. Objetivos Fortalezas - Riesgos (FR):

Esta es una situación incierta (posibilidades de éxito x amenazas concomitantes). Para plantear este tipo de objetivos basta comparar las fortalezas con los riesgos, planteando la siguiente pregunta: ¿De qué manera utilizando mis fortalezas personales puedo evitar los riesgos del entorno?

3°. Objetivos Debilidades - Oportunidades (DO):

Esta es una situación incierta (limitaciones de éxito x beneficios potenciales). Para definir esta clase de objetivos sólo se deben comparar las debilidades con las oportunidades, formulando la siguiente pregunta: ¿De qué manera empleando las oportunidades del entorno puedo superar mis debilidades personales?

4°. Objetivos Debilidades - Riesgos (DR):

Esta es una situación negativa (limitaciones de éxito x amenazas concomitantes). Para plantear este tipo de objetivos basta comparar las debilidades con los riesgos, planteando la siguiente pregunta: ¿De qué manera superando mis debilidades personales puedo evadir los riesgos del entorno?

Véase el Cuadro N°. 11.

CUADRO N°. 11
MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES,
RIESGOS Y DEBILIDADES

<p>Debilidades y Oportunidades</p> <p>SITUACIÓN CONVENIENTE PARA EXPLORAR Y TRABAJAR OTRAS OPCIONES DEL ENTORNO</p>	<p>Fortalezas y Oportunidades</p> <p>SITUACIÓN MUY VENTAJOSA PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO</p>
<p>Debilidades y Riesgos</p> <p>SITUACIÓN MUY DESVENTAJOSA QUE PUEDE COMPROMETER LA POSICIÓN PERSONAL</p>	<p>Fortalezas y Riesgos</p> <p>SITUACIÓN CONVENIENTE PARA EXPLORAR Y EXPLOTAR OTRAS OPCIONES PERSONALES</p>

Para visualizar mejor el segundo, tercero y cuarto pasos bastará trazar un cuadro tres x tres, anotando la siguiente información:

Cuadrícula superior izquierda:	Matriz FORD.
Cuadrícula superior media:	Fortalezas (F).
Cuadrícula superior derecha:	Debilidades (D).
Cuadrícula central izquierda:	Oportunidades (O).
Cuadrícula central media:	Objetivos Fortalezas - Oportunidades (FO).
Cuadrícula central derecha:	Objetivos Debilidades - Oportunidades (DO).
Cuadrícula inferior izquierda:	Riesgos (R).
Cuadrícula inferior media:	Objetivos Fortalezas - Riesgos (FR).
Cuadrícula inferior derecha:	Objetivos Debilidades - Riesgos (DR).

Véase los Cuadros N°. 12, 13, 14 y 15.

CUADRO N°. 12
ANÁLISIS FORD: MATRIZ FORD - I

<p style="text-align: center;">MATRIZ FORD</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 F2 F3 F4 Fn</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 D2 D3 D4 Dn</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 O2 O3 O4 On</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>FO1 FO2 FO3 FO4 FOn</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>DO1 DO2 DO3 DO4 DOn</p>
<p style="text-align: center;">RIESGOS</p> <p>R1 R2 R3 R4 Rn</p>	<p style="text-align: center;">FR</p> <p>FR1 FR2 FR3 FR4 FRn</p>	<p style="text-align: center;">DR</p> <p>DR1 DR2 DR3 DR4 DRn</p>

CUADRO N°. 13
ANÁLISIS FORD: MATRIZ FORD - II

MATRIZ FORD	FORTALEZA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	RIESGOS
FORTALEZAS	¿Qué fortalezas personales puedo reconocer en mí mismo?	¿De qué manera mis fortalezas pueden afectarse por causa de mis debilidades personales?	¿Cómo aprovecho las oportunidades de mi entorno para enriquecer mis fortalezas personales?	¿De qué manera los riesgos de mi entorno pueden influir negativamente sobre mis fortalezas personales?
DEBILIDADES	¿Cómo supero mis debilidades personales utilizando mis propias fortalezas?	¿Qué debilidades personales puedo reconocer en mí mismo?	¿Cómo empleo las oportunidades de mi entorno para superar mis propias debilidades?	¿De qué forma los riesgos de mi entorno pueden afectar todavía más mis propias debilidades?
OPORTUNIDADES	¿De qué manera explotando las oportunidades de mi entorno puedo aprovechar mis fortalezas?	¿De qué forma aprovecho las oportunidades de mi entorno para superar mis debilidades personales?	¿Qué oportunidades puedo reconocer en mi propio ambiente?	¿De qué manera los riesgos de mi entorno pueden afectar las oportunidades presentes en mi medio?
RIESGOS	¿De qué forma los riesgos de mi entorno pueden afectar mis propias fortalezas?	¿De qué manera los riesgos de mi entorno pueden afectar todavía más mis propias debilidades?	¿De qué modo los riesgos de mi entorno pueden afectar mis oportunidades?	¿Qué riesgos puedo reconocer en mi propio entorno?

CUADRO N°. 14
ANÁLISIS FORD: MATRIZ FORD - III

MATRIZ FORD		FORTALEZAS					DEBILIDADES				
		F1	F2	F3	F4	Fn	D1	D2	D3	D4	Dn
O P O R T U N I D A D E S	O1	F1 O1	F2 O1	F3 O1	F4 O1	Fn O1	D1 O1	D2 O1	D3 O1	D4 O1	Dn O1
	O2	F1 O2	F2 O2	F3 O2	F4 O2	Fn O2	D1 O2	D2 O2	D3 O2	D4 O2	Dn O2
	O3	F1 O3	F2 O3	F3 O3	F4 O3	Fn O3	D1 O3	D2 O3	D3 O3	D4 O3	Dn O3
	O4	F1 O4	F2 O4	F3 O4	F4 O4	Fn O4	D1 O4	D2 O4	D3 O4	D4 O4	Dn O4
	On	F1 On	F2 On	F3 On	F4 On	Fn On	D1 On	D2 On	D3 On	D4 On	Dn On
R I E S G O S	R1	F1 R1	F2 R1	F3 R1	F4 R1	Fn R1	D1 R1	D2 R1	D3 R1	D4 R1	Dn R1
	R2	F1 R2	F2 R2	F3 R2	F4 R2	Fn R2	D1 R2	D2 R2	D3 R2	D4 R2	Dn R2
	R3	F1 R3	F2 R3	F3 R3	F4 R3	Fn R3	D1 R3	D2 R3	D3 R3	D4 R3	Dn R3
	R4	F1 R4	F2 R4	F3 R4	F4 R4	Fn R4	D1 R4	D2 R4	D3 R4	D4 R4	Dn R4
	Rn	F1 Rn	F2 Rn	F3 Rn	F4 Rn	Fn Rn	D1 Rn	D2 Rn	D3 Rn	D4 Fn	Dn Rn

CUADRO N°. 15
ANÁLISIS FORD: MATRIZ FORD - IV

MATRIZ FORD		FORTALEZAS					DEBILIDADES				
		F1	F2	F3	F4	F _n	D1	D2	D3	D4	D _n
O P O R T U N I D A D E S	O1										
	O2		ÁREA DE ALTA					Se requiere			
	O3		PROBABILIDAD					convertir las			
	O4		DE ÉXITOS.					debilidades en			
	On										
R I E S G O S	R1										
	R2		Se requiere emplear					ÁREA DE ALTA			
	R3		las fortalezas con					PROBABILIDAD			
	R4		inteligencia para					DE FRACASOS			
	Rn										

5. Quinto paso: Formación de estrategias.

La formación de estrategias indica la forma de poder llegar hasta los objetivos que han sido planteados. Siendo muy importante la definición de los objetivos, es muy necesario definir cómo es que se alcanzarán todos estos objetivos. Así pues, cada persona necesitará diseñar con mucha inteligencia, creatividad y responsabilidad sus estrategias para alcanzar sus propios objetivos.

Las estrategias deberán depurarse en programas específicos, implementados con efectividad y corregidos, si es que se está fracasando en el logro de los objetivos.

6. Sexto paso: Formulación de programas.

Una vez desarrolladas las estrategias principales que permitirán lograr los objetivos, también deberán desarrollarse programas de apoyo para llevar a cabo estas estrategias.

7. Séptimo paso: Implementación.

Este paso consiste en poner en marcha los planes del programa o llevarlos a su ejecución. Propiamente es la realización práctica de los planes que han sido previamente diseñados.

8. Octavo paso: Retroalimentación y control.

En la misma medida en que se lleva a cabo la implementación, se necesita rastrear los resultados, así como también monitorear la evolución del ambiente. La evaluación periódica de los resultados permite efectuar determinados ajustes en los planes, así como también controlar el desarrollo de los planes.

Véase el Apéndice N°. 4. Cuadros complementarios del Análisis FORD.

Capítulo X

El Análisis FORD en la Práctica

X. El Análisis FORD en la Práctica.

Habíamos adelantado que las posibilidades de aplicación del análisis FORD eran variadas, y que la técnica podía aplicarse en el quehacer psicológico. También es cierto que este análisis puede ser aplicado no sólo en los diversos campos de aplicación de la psicología -clínica, educativa, organizacional y otras-, sino también en otras especialidades profesionales, tales como administración, ingeniería y servicio social. Pues bien, veremos a continuación algunos ejemplos reales de la aplicación del análisis FORD para que pueda apreciarse la bondad de esta técnica.

1. Análisis individual con asesoría.

Durante el mes de septiembre de 1997, después de participar en uno de mis seminarios, Ron Minier, un participante de sesenta años de edad, me solicitó que lo asesorase personalmente para realizar su propio análisis FORD. En varias sesiones, y con mucho compromiso emocional de parte de este veterano profesional, pude orientarlo en su análisis al percibir éste su inminente retiro laboral y su necesidad de dedicarse a otros quehaceres.

Análisis interno:

Fortalezas:

F1. Aceptable estado de salud física.

- F2. Buena capacidad auditiva y visual.
- F3. Fortaleza física para realizar trabajos de moderada intensidad.
- F4. Capacidad intelectual general en el rango de la normalidad.
- F5. Interés por aprender nuevos conocimientos.
- F6. Capacidad analítica superior.
- F7. Formación profesional en ingeniería de minas.
- F8. Experiencia profesional de 28 años en la especialidad.
- F9. Conocimientos y experiencia en diseño y construcción de túneles.
- F10. Interés por planificar la vida.
- F11. Capacidad de relación y comunicación.
- F12. Adecuado control emocional.
- F13. Ingeniero de la planilla administrativa superior en una empresa pública.
- F14. Vivienda propia.
- F15. Propietario de una oficina comercial.
- F16. Práctica de una vida familiar sana y honorable.
- F17. Conducta personal honorable e íntegra.
- F18. Fe en Dios.

Debilidades:

- D1. Imposibilidad de trabajar en altitudes mayores de los tres mil metros de altura por sufrir de un mal denominado polisitemia.
- D2. Estado medio de desarrollo de silicosis.
- D3. Disminución moderada de la memoria.
- D4. Desconocimiento de la operación del microcomputador.
- D5. Carencia de título profesional en la especialidad.
- D6. Carencia de colegiatura profesional.
- D7. Carencia de estudios de post grado en la especialidad.
- D8. Desfase entre la categoría laboral y la remuneración percibida en la empresa.
- D9. Pocos conocimientos y experiencia sobre la realidad de otras empresas mineras.
- D10. Desinterés por suscribirse a revistas profesionales en el país y el extranjero.
- D11. Carencia de ahorros monetarios e inversiones económicas.
- D12. Actitud conformista frente a la vida.
- D13. Poco espíritu y capacidad de liderazgo.
- D14. No pertenencia a ninguna institución o sociedad.

Análisis del entorno:

Oportunidades:

- O1. Positiva integración en el medio familiar.
- O2. Apoyo y comprensión de la familia.
- O3. Contrato de trabajo (nombramiento) en una empresa minera pública.
- O4. Respeto y consideración de superiores jerárquicos, compañeros y subalternos.
- O5. Constitución y funcionamiento de empresa de los hijos.
- O6. Movimiento comercial amplio y sostenido en la ciudad donde reside con su familia.
- O7. Estabilidad económica relativa en el país.
- O8. Estabilidad política en el entorno nacional.
- O9. Amplia oferta educativa en la región central y, en general, en el país.
- O10. Abundante oferta de medios de comunicación (televisión por cable).
- O11. Acceso de tecnología informática.
- O12. Facilidades para la constitución y organización de empresas en el país.
- O13. Beca universitaria concedida por la empresa a un hijo.

Riesgos:

- R1. Mayor competencia en el mercado de trabajo (límite de edad para concursar 30 a 35 años de edad).
- R2. Escasa generación de empleos en el mercado nacional.
- R3. Contrato de trabajo por terceros de la mano de obra calificada y no calificada en las empresas mineras (modalidad de services).
- R4. Trastorno de origen psiquiátrico de un miembro de la familia.
- R5. Ideología que refuerza notablemente el valor de la juventud sobre la ancianidad.
- R6. Estrangulamiento de las capas medias profesionales por la política económica neoliberal del gobierno.
- R7. Ritmo del cambio cada vez más acelerado y complejo en la sociedad.
- R8. Cambios tecnológicos más acelerados en las industrias.

Sobre la base de este análisis FORD, fue posible entonces que esta persona pudiera definir sus propios objetivos de vida. Es necesario señalar aquí que los objetivos definidos pueden y deben reajustarse en forma periódica, por cuanto se sabe que también van experimentando cambios la propia persona y su entorno social.

2. Orientación vocacional.

En el último trimestre del año 1994, Carlos Espinoza, acompañado de sus padres, solicita mis servicios profesionales para realizar una consulta de orientación vocacional. Se trata de un adolescente de 18 años de edad, egresado en diciembre de 1993 de un centro educativo de primera categoría de Lima Metropolitana. En la entrevista inicial Carlos manifiesta desconocer cuál es su vocación. Durante esta misma entrevista también informa que no se encuentra comprometido con ningún tipo de actividad académica para postular a un centro de estudios superiores.

Carlos acude a la consulta de orientación vocacional por iniciativa de sus padres, de motu proprio no considera esta posibilidad, a pesar de encontrarse en una situación de indecisión o irresolución vocacional. Refirió también que la orientación vocacional que le brindaron en su colegio no fue una experiencia satisfactoria. Durante el tiempo que Carlos estuvo asistiendo a las sesiones confrontó una doble presión: de una parte, la que provenía internamente por su propia falta de resolución para adoptar una decisión que lo comprometiera con su futuro; y, de otra, la que se originaba externamente, por la exigencia de sus padres para que definiera su propia vocación y actuara en consecuencia.

Sobre la base de once sesiones de trabajo con Carlos, en las que pude efectuar mis propias observaciones, sostener varias entrevistas, aplicar diversas encuestas y pruebas psicológicas, así como realizar diversos talleres de trabajo, utilicé la técnica del análisis FORD con el propósito de orientarlo en su vocación, tal como lo presento a continuación:

Análisis interno:

Fortalezas:

- F1. Adecuada percepción de la realidad y positivo ajuste en su medio social. Se encuentra bien orientado en el tiempo y el espacio, así como con respecto a sí mismo y a su medio social.
- F2. Sólida formación moral adquirida en el seno de su familia, e interiorización de sus valores.
- F3. Nivel intelectual general "normal superior" o "normal brillante".

- F4. Nivel de aptitud académica "normal superior" o positiva capacidad para el aprendizaje.
- F5. Interés elevado por el área persuasiva y moderado interés por el área administrativa.
- F6. Interés elevado por la práctica deportiva.

Debilidades:

- D1. Moderada generación de tensión por su indecisión en relación a su propio futuro, la presión familiar y la ausencia de logros académicos esperados.
- D2. Nivel de autoestima relativamente disminuido por experiencias frustrantes en relación a logros que se esperan de él en esta etapa de su vida.
- D3. Poco desarrollo de las habilidades sociales requeridas para interactuar con mayor espontaneidad ante nuevas personas y grupos sociales.
- D4. Nivel de motivación de logros relativamente bajo. Su comportamiento demuestra poca perseverancia en sus decisiones y acciones.
- D5. Poco conocimiento sobre el proceso de toma de decisiones, lo que se aplica también en relación a su propio futuro.
- D6. Hábitos de estudio inadecuados y poca contracción al estudio.

Análisis del entorno:

Oportunidades:

- O1. Pertenencia a una familia donde se valora las metas de desarrollo personal y los padres son personas progresistas con muchas aspiraciones.
- O2. Apoyo psicológico, moral y económico de la familia para que todos sus miembros alcancen objetivos y metas que representen seguridad y bienestar futuro.
- O3. Incremento de la oferta educativa de buen nivel académico en el medio, en el caso de Universidades y de Institutos Superiores Tecnológicos.
- O4. Surgimiento de nuevas especialidades académicas acorde con las necesidades de las empresas en el país, así como a las tendencias de desarrollo que se presentan en el mundo.

Riesgos:

- R1. Los niveles de competencia y competitividad en el mercado de trabajo se han incrementado significativamente en el último quinquenio, y esta tendencia continuará aumentando en el futuro.

- R2. Existe entre los jóvenes una mayor consciencia respecto de la importancia de una adecuada preparación académica, a la vez que una mayor presión de éstos por acceder a la educación superior.
- R3. La modernización del país y de la empresa representan menos puestos de trabajo improductivos, y mayores exigencias a los jóvenes que postulan a los puestos de trabajo vacantes.

Este diagnóstico sirvió como base, junto con los resultados de las observaciones, entrevistas, encuestas y batería de pruebas psicológicas, para brindar las recomendaciones pertinentes con propósito de orientación vocacional.

3. Grupo de crecimiento personal.

En el período comprendido entre los meses de mayo a julio de 1993, participé, con varios psicólogos compañeros de estudios, en las sesiones de un grupo de crecimiento bajo la supervisión de un reconocido médico psiquiatra y psicoterapeuta. El análisis FORD que en aquella ocasión practiqué para informar al facilitador, fue el siguiente:

Análisis interno:

Fortalezas:

- F1. Se enfatiza muy especialmente la participación desde la propia persona, en lo que cada uno de los participantes siente y en el "aquí y ahora". El lema implícito de las sesiones es el siguiente: "siento, luego existo", y la actitud es no racionalista.
- F2. Los participantes pueden conocerse mejor a sí mismos al volver su mirada a su propio interior, y también de la retroalimentación que genera su propia participación en los otros.
- F3. La mayoría de los participantes encuentran la aceptación, la comprensión y la solidaridad de todos o la mayoría de los integrantes del grupo. Se siente la calidez del grupo humano que produce un sentimiento de bienestar.
- F4. La mayoría de los participantes tienen formación psicológica y experiencia clínica, por lo que comprenden claramente los objetivos, la naturaleza y la dinámica que

se genera en el grupo de crecimiento. (Desde luego que no se permite la participación con interpretaciones psicologizantes o actitudes racionalistas).

Debilidades:

- D1. Los participantes necesitan un período de tiempo determinado para comenzar a "quitarse sus máscaras", y mostrarse más auténticos y espontáneos ante sí mismo y los demás. (Los psicólogos también debemos aprender a asumir nuestra condición de personas humanas y no de estereotipos de psicólogos).
- D2. El escaso número de sesiones limita el descubrimiento personal y, fundamentalmente, los cambios que se espera deben producirse en la dinámica de las reuniones.
- D3. La heterogeneidad del grupo dificulta la integración al percibir los psicólogos dos tipos de personas: no pacientes (psicólogos estudiantes de Maestría en Psicología) y pacientes (los otros). Esta percepción -objetiva o no- se originó y creó una barrera psicológica que solamente en apariencia se superó.
- D4. Uno de los miembros del grupo desempeñó permanentemente un rol que fue percibido por los psicólogos como opositorista, hipercrítico y disociador, lo que contribuyó a la creación de una atmósfera que no fue favorable para crear una mayor integración.

Análisis del entorno:

Oportunidades:

- O1. Una mayor consciencia de sí mismo puede motivar que los participantes puedan continuar a futuro en otros grupos de crecimiento o psicoterapéutico.
- O2. La confrontación de nuestra propia persona con las personas que nos rodean en nuestro entorno, en el aquí y ahora, puede ayudar a comprendernos mejor a nosotros mismos, así como motivar nuestro cambio y crecimiento psicológico.
- O3. Los integrantes del grupo de crecimiento adquieren consciencia de que pueden participar en otros grupos con su condición de personas humanas, y no de actuar los roles de "estudiante de psicología", "psicólogo profesional", "experto en psicoterapia", etcétera.
- O4. El mercado ofrece hoy por hoy múltiples posibilidades en lo referente a psicoterapeutas, escuelas de psicoterapia, grupos, objetivos y procedimientos.

Riesgos:

- R1. La participación en otros grupos de crecimiento o psicoterapéuticos conducido por personas con calificaciones inapropiadas y deficiente entrenamiento puede resultar más perjudicial que beneficioso.
- R2. La experimentación en grupos de crecimiento o psicoterapéuticos con los procedimientos más novedosos, las técnicas más sofisticadas y con psicoterapeutas famosos no garantiza necesariamente el bienestar a los clientes.
- R3. La publicidad de ciertas escuelas de psicoterapia y psicoterapeutas se ajusta a las pautas propias de un producto comercial, lo que no sólo dificulta su evaluación objetiva y rigurosa sino que se confunde con una actividad que implica esencialmente humanidad.
- R4. Las condiciones de vida son relativamente duras en el país, si lo analizamos desde el ángulo económico; y, por lo tanto, influyen en la decisión de continuar con la experiencia de participar en grupos de crecimiento y psicoterapéuticos por los costos que implica.

Este análisis sirvió como punto de partida para poder plantear algunas recomendaciones que apuntaban a la mejora del funcionamiento del grupo de crecimiento. Así pues, se esperaba maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades, de la misma manera que aprovechar las oportunidades y reducir o eliminar los riesgos.

4. Grupo en entrenamiento profesional.

Se trata de un grupo de veinte profesionales y técnicos de mando medio, seleccionados para participar en el Primer Plan de Extensión Profesional 1998 - 1999, en una Central Hidroeléctrica del Sector Público Nacional, con el objetivo de formar cuadros de profesionales y técnicos de mando medio. Con ocasión del desarrollo del primer seminario-taller, el propio grupo, autodenominado Generadores de Cambio, presentó su propio análisis FORD.

Análisis interno:

Fortalezas:

- F1. Estudios superiores concluidos.
- F2. Buen estado de salud física.
- F3. Grupo de personas relativamente jóvenes.
- F4. Experiencia laboral.
- F5. Deseos de superación personal y profesional.
- F6. Facilidad de trabajo en equipo.
- F7. Capacidad de adaptarse a cualquier condición de trabajo.

Debilidades:

- D1. La mayoría no posee título profesional.
- D2. La mayoría no domina el idioma inglés.
- D3. Falta de experiencia laboral en el ramo de la generación eléctrica.
- D4. Falta de sentido de puntualidad.
- D5. Poco hábito de la lectura.
- D6. Falta de formación en etiqueta social.
- D7. Temor de hablar en público.

Análisis del entorno:

Oportunidades:

- O1. Oportunidad de pertenecer a una empresa sólida.
- O2. Oportunidad de desarrollo profesional.
- O3. Oportunidad de estabilización económica.
- O4. Posibilidad de ser tenido en cuenta al privatizarse la empresa.
- O5. Oportunidad de establecer nuevas relaciones laborales y profesionales.
- O6. Posibilidad de aprender de los profesionales de la Central Hidroeléctrica.

Riesgos:

- R1. Riesgo de sufrir accidentes de trabajo.
- R2. Riesgo de no capacitarse en cursos de la especialidad.
- R3. Alto desempleo en el país.
- R4. Falta de estabilidad laboral en el país.

5. Evaluación de trabajadores obreros contratados.

Durante el cuarto trimestre del año 1999, en el marco de un Seminario Avanzado de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal, llevado a efecto en una empresa minera que opera con mano de obra intensiva, se desarrolló, entre otras actividades, un taller sobre el Análisis FORD de los trabajadores obreros, contándose con la participación de todos los supervisores profesionales. El promedio de la supervisión alcanzó a 100 participantes, los mismos que fueron organizados en seis grupos de trabajo, los que a su vez se dividieron en 15 sub grupos. El resultado de este análisis, es el siguiente:

Análisis interno: Fortalezas.

Fortalezas físicas:

- F1. Buen estado de salud física general.
- F2. Capacidad física para adaptarse a ambientes físicos sobre los 3,500 metros sobre el nivel del mar, así como para tolerar cambios climáticos propios de la zona andina donde laboran.
- F3. Fortaleza física para realizar trabajos exigentes y rudos que demandan mucha resistencia y vigor.
- F4. Adultez joven que condiciona la fortaleza física.
- F5. Habilidad para participar en deportes colectivos en zonas de altura.

Fortalezas intelectuales:

- F6. Capacidad para aprender nuevos conocimientos y asimilar nuevas experiencias en trabajos que son propios de las actividades mineras.
- F7. Capacidad para comprender las instrucciones y orientaciones de sus superiores jerárquicos.

Fortalezas educativo-culturales:

- F8. Nivel de conocimientos escolarizados equivalentes a la educación secundaria común en los trabajadores de superficie. Puede destacarse que un número significativo de estos trabajadores también cuentan con estudios de nivel técnico y de mando medio.

- F9. Predisposición positiva para aprender un nuevo oficio u ocupación, así como para adoptar una actitud receptiva para asimilar nuevos conocimientos y experiencias.
- F10. Participación en las actividades de capacitación y entrenamiento comprendiendo su importancia, y de manera más significativa en los trabajadores de superficie.

Fortalezas emocionales:

- F11. Aceptan cumplir responsablemente con sus obligaciones laborales a pesar de atravesar por circunstancias personales y familiares desfavorables.
- F12. Dominan las expresiones de sus emociones en el trabajo y logran concentrarse en el desarrollo de sus actividades laborales.
- F13. Toleran períodos prolongados de permanencia en los campamentos mineros alejados de sus familias.
- F14. Soportan fuertes presiones de la supervisión sobre ellos para el logro de metas de producción elevadas.

Fortalezas socio-económicas:

- F15. Solidarios con sus compañeros de trabajo, muy especialmente cuando se trata de parientes y paisanos que proceden de sus regiones de origen.
- F16. Tienden a asociarse en grupos de acuerdo al lugar de procedencia regional para poder compartir vivencias comunes y ayudarse mutuamente.
- F17. Apoyo moral, psicológico y material entre compañeros de trabajo y de vivienda.
- F18. Capacidad mínima de ahorro y consciencia de la importancia del ahorro en el presente para poder invertir en el mañana.

Fortalezas espirituales:

- F19. Creencia en un ser superior.
- F20. Algunos trabajadores asumen la fe católica por la fuerza de la tradición familiar, aún cuando no son firmes practicantes de esta confesión cristiana.
- F21. Algunos otros trabajadores practican su fe evangélica congregados en diversos grupos de creyentes para lograr su confortamiento espiritual.

Análisis interno: Debilidades.

Debilidades físicas:

- D1. Agotamiento físico progresivo, explicable por el trabajo esforzado y rudo desplegado en las actividades mineras, las pocas horas de sueño y la alimentación no balanceada que consumen.
- D2. Abuso de muchos trabajadores con sus organismos, especialmente de minas, por el consumo elevado de coca, alcohol y tabaco.

Debilidades intelectuales:

- D3. Poca capacidad o dificultad de los trabajadores de mina para aprender nuevos conocimientos como consecuencia de su bajo nivel educativo e intelectual, así como por mantener una actitud conformista frente a la vida.
- D4. Carencia generalizada del hábito de la lectura en los trabajadores de superficie y mina, así como limitada capacidad para leer y escribir de los trabajadores de mina.

Debilidades educativo-culturales:

- D5. Bajo nivel educativo-cultural de los trabajadores de mina por tener en promedio solamente estudios primarios incompletos.
- D6. Fuerte resistencia de los trabajadores a leer y estudiar los materiales de lectura que le son entregados en las actividades de capacitación y entrenamiento.
- D7. Ausencia de valores del desarrollo fuertemente arraigados en la personalidad de los trabajadores.
- D8. Poca consciencia y expresión en la conducta de valores cívicos y patrióticos.
- D9. Consumo pasivo de los programas de televisión por cuanto los trabajadores carecen en absoluto de un espíritu crítico sobre su propia realidad social.

Debilidades emocionales:

- D10. Rasgos de personalidad que reflejan timidez, inhibición e introversión en su conducta laboral y social.
- D11. Actitud y conducta conformista, pasiva y sumisa que limita fuertemente su superación y desarrollo personal.
- D12. Bajo nivel de autoestima, muy especialmente observable en la conducta de los trabajadores de mina.
- D13. Reacciones agresivas y pasivas originadas por las frustraciones que viven día a día en los campamentos mineros.

- D14. Poca capacidad para controlar su propensión a consumir coca, beber alcohol y fumar cigarrillos, muy especialmente detectable en los trabajadores de mina.
- D15. Poco desarrollo de la iniciativa en las actividades laborales, puesto que se prefiere esperar pasivamente las órdenes de sus superiores jerárquicos para actuar.
- D16. Limitada consciencia de seguridad en el trabajo, muy especialmente significativa en el trabajador minero.
- D17. Creencias fuertemente arraigadas que se expresan en supersticiones relacionadas con las actividades mineras.

Debilidades socio-económicas:

- D18. Distanciamiento emocional con sus familias de origen, perdiéndose en ciertos casos la identidad y el sentido de responsabilidad familiar.
- D19. Cultivo de relaciones interpersonales limitadas por la poca habilidad social.
- D20. Limitada consciencia de planificación de vida y visión de futuro.
- D21. Consciencia de ahorro e inversión poco desarrolladas.
- D22. Despilfarro de dinero para celebrar a lo grande fiestas costumbristas en sus pueblos de origen.

Debilidades espirituales:

- D23. Poca interés por participar en actividades religiosas, lo que también condiciona el debilitamiento de la fe cristiana.

Análisis del entorno: Oportunidades.

Oportunidades económicas:

- O1. Percepción de ingresos económicos que permite que los trabajadores puedan atender sus necesidades personales y familiares básicas, a la vez que posibilita la generación de un ahorro mínimo de dinero.
- O2. Mejora de la calidad de vida mediante el desarrollo de una actividad laboral.

Oportunidades laborales:

- O3. Mejora de la competencia laboral y posibilidad de adquirir mayor competitividad minera para participar en el mercado de trabajo nacional.

- 4. Nuevas posibilidades de empleo y de promoción laboral en la propia empresa por cuanto la tasa de rotación es relativamente alta.
- 5. Adquisición de prestigio personal por la experiencia empresarial lograda en la empresa en el contexto de la industria minera nacional.

Oportunidades sociales:

- 6. Relación con otras personas procedentes de diferentes lugares del país, con muy diversa formación y experiencia laboral.
- 7. Participación en diversas actividades sociales, culturales y deportivas en la empresa.
- 8. Acceso a los servicios médicos de la empresa para la atención de diversos problemas de salud, así como cobertura médica en la seguridad social.

Oportunidades tecnológicas:

- 9. Aprendizaje de nuevos oficios y especialidades técnicas vinculadas al desarrollo de las actividades mineras, las que continúan ejerciendo en muchos casos después de retirarse de la empresa.
- 10. Aprendizaje del manejo u operación de equipos, aparatos y herramientas con los que la empresa desarrolla sus actividades productivas.
- 11. Aprendizaje de responsabilidades laborales y de seguridad en el desempeño de las actividades productivas en la empresa.

Oportunidades culturales:

- 12. Participación en actividades de capacitación y entrenamiento desarrollados en la propia empresa que permiten la adquisición y mejoramiento de las competencias técnicas.
- 13. Participación en actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas promovidas por la propia empresa.
- 14. Conocimiento de las costumbres y tradiciones culturales de las localidades aledañas a los campamentos mineros.

Oportunidades políticas:

- 15. Posibilidad de pertenecer a una empresa que cumple con las normas laborales de acuerdo a la legislación vigente en el país.

Análisis del entorno: Riesgos.

Riesgos económicos:

- R1. Congelamiento de las remuneraciones en la empresa desde hace varios años, lo que ocasiona la consiguiente pérdida en la capacidad adquisitiva de los trabajadores.
- R2. Escasas oportunidades de los trabajadores para invertir con provecho su dinero por la permanencia prolongada en los campamentos mineros.
- R3. Desinformación de los trabajadores sobre el estado de la economía en sus regiones de origen, además de perder probables oportunidades de inversión.
- R4. Posibilidad de pérdida de dinero al tener los trabajadores que trasladarlo físicamente desde los campamentos mineros hacia sus lugares de origen.
- R5. Precios elevados de los productos y servicios que ofrecen los comerciantes en las localidades aledañas a los campamentos mineros.

Riesgos laborales:

- R6. Relativa inestabilidad laboral de los trabajadores al prestar servicios por intermedio de empresas contratistas.
- R7. Actividad laboral de elevado riesgo en el desarrollo de las operaciones mineras, especialmente en el interior de las minas, lo que puede dar origen a diversos accidentes de trabajo.
- R8. Exposición a diversos agentes contaminantes que pueden generar varias enfermedades profesionales.
- R9. Transporte del personal de mina desde los campamentos mineros hacia las bocaminas en vehículos inapropiados (volquetes), situación que configura una situación de riesgo para los trabajadores.

Riesgos sociales:

- R10. Distanciamiento psicológico de los trabajadores con sus familias, lo que se traduce, en determinadas circunstancias y ocasiones, en problemas emocionales y crisis familiares.
- R11. Agresiones sociales o conductas violentas de ciertos trabajadores en las celebraciones realizadas en los campamentos mineros por el exceso en el consumo de bebidas alcohólicas.

R12. Autorización de la administración de la empresa para que funcione en el propio campamento minero un prostíbulo.

R13. Pérdida de las relaciones de amistad en las localidades de origen de los trabajadores.

Riesgos tecnológicos:

R14. Aprendizaje de tecnología minera convencional en las minas de la empresa en razón de que no se aplica tecnología mecanizada.

R15. No existe acceso a la tecnología de información mundial por intermedio de la internet.

Riesgos culturales:

R16. Reducida o nula posibilidad para los trabajadores de participar en el desarrollo de actividades de capacitación y entrenamiento que ofrecen diversas instituciones educativas del país.

R17. Dificultad de los trabajadores para poder contactarse con los diversos medios de comunicación que operan en el país.

R18. Influencia negativa de quienes tienen el hábito del mascado de la hoja de coca, la libación de alcohol y el consumo de tabaco sobre otros trabajadores que no tienen estos hábitos negativos.

R19. Distanciamiento geográfico de los medios y centros culturales y educativos.

Riesgos políticos:

R20. Adaptación a la política laboral de la empresa, la misma que representa serias limitaciones para impulsar el desarrollo de los trabajadores. La empresa se encuentra más interesada en alcanzar sus metas de producción antes que en favorecer el desarrollo de los trabajadores.

R21. No se acepta la formación de sindicatos o de entes representativos de los intereses de los trabajadores.

R22. Lejanía y escasa influencia del Ministerio de Trabajo y Promoción Social en la región donde opera la empresa.

El seminario permitió, además del desarrollo de diversos temas de psicología aplicada, la realización de los siguientes talleres: 1°. Diagnóstico de problemas humanos confrontados en la empresa; 2°. Alternativas de acción frente a los problemas humanos; 3°. Fortalezas

y debilidades de los trabajadores obreros; 4°. Oportunidades y riesgos de los trabajadores obreros en el entorno microsocioal de la empresa; y 5°. Visiones gerenciales. Todos estos talleres posibilitaron el planteamiento de recomendaciones generales y específicas relacionadas con la gestión de los recursos humanos en esta empresa minera.

6. Planeamiento de una unidad funcional.

En el período comprendido entre el primer semestre de 1992 y el primer cuatrimestre de 1993, contando con la asesoría de un reputado consultor, una importante empresa cervecera que producía para el mercado nacional y que venía atravesando por una difícil situación económica y financiera, realizó un proceso de diagnóstico empresarial en la Gerencia General y también en cada una de sus Unidades Funcionales: Gerencia de Producción, Dirección Técnica, División de Finanzas y Sistemas, Gerencia de Ventas, Gerencia de Servicios de Marketing y División de Relaciones laborales. A título de ilustración considero aquí el análisis FORD de la División de Relaciones Laborales, el mismo que fue realizado por el consultor en varias sesiones de trabajo con la participación de todos los ejecutivos de la referida división.

Análisis interno:

Fortalezas:

- F1. Apertura y disposición al cambio de la División.
- F2. Buenas relaciones con los sindicatos.
- F3. Personal idóneo para prescribir y administrar las normas, procedimientos y métodos en el campo funcional.
- F4. Disposición al diálogo con otras unidades de la organización.
- F5. Experiencia del personal en el campo de las relaciones laborales.
- F6. Espíritu de cuerpo.
- F7. Objetivos y decisión de la Dirección de Relaciones Laborales.

Debilidades:

- D1. Imperfección y/o carencia de algunos sistemas de administración de personal.
- D2. Carencia y/o imperfección de algunos servicios al personal.

- D3. Falta de comunicación oportuna sobre planes, hechos o decisiones empresariales.
- D4. Carencia de un sistema de información oportuna, suficiente y confiable del desempeño del personal.
- D5. Desconocimiento de la naturaleza de la autoridad funcional que le compete a la División por parte de algunos de sus integrantes.
- D6. Desigualdad de beneficios para los trabajadores sujetos a los diferentes tipos de contratación.

Análisis del entorno:

Oportunidades:

- O1. Apoyo de la Gerencia General a la División.
- O2. Nuevo marco del régimen de legislación laboral.
- O3. Mayor oferta de personal calificado en el mercado laboral.
- O4. Oportunidad de integración del personal a las empresas afiliadas.

Riesgos:

- R1. Limitada capacidad para desarrollar sistemas y servicios, así como riesgos de conflictos ocasionado por las restricciones económicas.
- R2. Pérdida de identidad y de integración del recurso humano originado por ajustes organizativos.
- R3. Resistencia al cambio.
- R4. Pérdida de personal calificado ante la liberalización del mercado.
- R5. Restricciones económicas que limitan su capacidad para desarrollar sistemas y prestar servicios.

Este diagnóstico situacional se elaboró en el marco de desarrollo del Plan Funcional de la División de Relaciones Laborales para el período 1993 - 1995. El plan comprendió la definición de la misión, la selección de los factores claves del éxito, el análisis FORD de la División, así como la estrategia y los objetivos y proyectos clave de ésta. En mayo de 1994 la empresa fue fusionada por un grupo empresarial cervecero de mayor poder económico y sólido liderazgo en el mercado, conformándose y consolidándose desde ese momento el grupo cervecero más poderoso del país.

7. Negociación colectiva de trabajo.

Durante el primer trimestre del año 1994, requerido para colaborar con el Departamento de Relaciones Laborales de una empresa cervecera, conjuntamente con el equipo negociador, se procedió a realizar el análisis FORD del proceso de negociación colectiva para tomar clara consciencia de la posición negociadora de la empresa y definir las estrategias. Esta empresa cervecera es la misma a la que se alude en el apartado anterior, y lo que se preparaba era el proceso negociador para suscribir el convenio colectivo de trabajo para el período 1994 - 1995.

Análisis interno:

Fortalezas:

- F1. Respaldo de la gerencia al equipo encargado de la negociación colectiva.
- F2. El equipo de negociación es consciente de su rol, competente y cohesionado en sus objetivos.
- F3. Tradición y política de la empresa de arreglar en trato directo la reclamación colectiva anual.
- F4. Adecuada asesoría laboral.
- F5. Buena infraestructura de comunicaciones.
- F6. Información histórica salarial y de condiciones de trabajo de la rama empresarial y de las empresas actualizadas.
- F7. Cambio de composición del accionariado de la empresa que representa mayor respaldo económico a la gestión de la empresa.

Debilidades:

- D1. Situación difícil de la empresa en el orden económico y financiero.
- D2. Brecha salarial entre el promedio de salarios de la empresa con relación al mercado de salarios de la industria cervecera.
- D3. Pérdida de identidad y baja moral de la fuerza laboral estable con su empresa (55% de trabajadores estables y 45% de fuerza laboral cooperativa).
- D4. Desconocimiento de los trabajadores de la real situación económica y financiera de la empresa.

- D5. Incertidumbre de los trabajadores con respecto al significado del cambio de accionistas de la empresa y sus repercusiones en el nivel laboral y empresarial.

Análisis del entorno:

Oportunidades:

- O1. Nuevo marco laboral vigente en el país.
- O2. Pluralismo sindical.
- O3. Disminución de la influencia del sindicalismo en la vida política del país.
- O4. Buena imagen de la empresa en la opinión pública.
- O5. Apoyo del gobierno en la gestión laboral de las empresas.
- O6. Manejo empresarial de la empresa relativamente liberado de la presión de la competencia con el principal productor cervecero.
- O7. Respaldo económico, profesional y técnico del grupo empresarial cervecero hacia la gestión empresarial de la empresa.

Riesgos:

- R1. Tendencia hacia la unificación de los sindicatos de la empresa.
- R2. Experiencia negociadora y asesoramiento laboral de los sindicatos de la empresa y del grupo empresarial cervecero.
- R3. Recesión económica que impacta negativamente en las ventas.
- R4. Variación de la política tributaria (impuestos antitécnicos) que inciden negativamente en la industria cervecera.
- R5. Indicadores que apuntan hacia el medio de presión (huelga).
- R6. Fortalecimiento de los vínculos gremiales entre los sindicatos de la empresa cervecera y del grupo empresarial cervecero.
- R7. Aumento de las expectativas salariales y de mejora de las condiciones de trabajo de los sindicatos.

Sobre la base de este análisis FORD, el equipo negociador preparó las estrategias de negociación colectiva y asignó las responsabilidades del proceso negociador. Debe entenderse también que la representación sindical en tanto que ente negociador hubiera podido, con la adecuada capacitación y asesoría profesional, desarrollar su propio análisis FORD del proceso de negociación colectiva de trabajo. El resultado de la negociación

fué favorable para la empresa por cuanto pudo racionalizar antiguos beneficios laborales que se concedían, a la vez que otorgar nuevos de acuerdo a las propias posibilidades de la empresa.

8. Análisis crítico de una unidad funcional.

Durante el segundo trimestre del año 2003, en el marco de un Seminario - Taller de Psicoprevención y Liderazgo, un grupo de 35 supervisores profesionales de una empresa minera, organizados en siete subgrupos de trabajo, realizaron en tres sesiones el Análisis FORD del Departamento de Seguridad de su empresa. Tal análisis es presentado a continuación:

Análisis Interno:

Fortalezas:

- F1. La empresa cuenta con un Sistema de Seguridad que goza de reconocimiento en el nivel internacional.
- F2. Promoción y difusión del Sistema de Seguridad en el propio ámbito organizacional.
- F3. Adecuada infraestructura y organización del Departamento de Seguridad.
- F4. El personal profesional y técnico del Departamento de Seguridad cuenta con las necesarias competencias técnicas e integridad moral.
- F5. Elaboración de la normativa de seguridad que se aplica en la empresa.
- F6. Difusión de amplia y actualizada información sobre seguridad por el Departamento de Seguridad.
- F7. Desarrollo de un adecuado programa de capacitación en seguridad que se aplica en la empresa: gestión de riesgos, charlas de seguridad, inducción de personal nuevo.
- F8. Reuniones mensuales del Comité de Seguridad para proporcionar información y retroalimentación a la supervisión de todas las áreas de la empresa.
- F9. Buen manejo técnico de las estadísticas de seguridad: accidentes e incidentes.
- F10. Elaboración de un adecuado plan de acción frente a las emergencias.
- F11. Adecuada señalización preventiva en las operaciones.

Debilidades:

- D1. Falta de liderazgo del personal del Departamento de Seguridad, caracterizándose sus miembros por exhibir un comportamiento autoritario, hipercrítico, reactivo y pasivo.
- D2. Poco asesoramiento técnico del Departamento de Seguridad en la conducción del Sistema de Seguridad.
- D3. Débil esfuerzo del Departamento de Seguridad por hacer cumplir el Sistema de Seguridad.
- D4. Falta mayor participación e involucramiento del personal profesional del Departamento de Seguridad en la solución de los problemas de seguridad que observa, puesto que no propone soluciones para su resolución.
- D5. Poca capacitación técnica en estándares y PETS a los trabajadores.
- D6. Acento exagerado en la fiscalización con el objetivo de encontrar culpables.
- D7. Parcialización que perjudica al personal de las empresas contratistas, por parte de los ingenieros del Departamento de Seguridad.
- D8. Falta mayor y mejor coordinación con el área involucrada en lo referente a las acciones correctivas.
- D9. Énfasis en la seguridad de la empresa principal, pero con descuido de la seguridad de las empresas contratistas.
- D10. Falta un mayor seguimiento y control del programa mensual de inspecciones, así como al cumplimiento de los estándares de trabajo.
- D11. Falta implementar las inspecciones cruzadas y detalladas en las diversas áreas de apoyo.
- D12. Insuficiencia de personal para ejercer un adecuado control de seguridad en las operaciones.
- D13. Ausencia del efecto multiplicador en las actividades formativas.
- D14. Evaluaciones de personal nuevo limitadas e insuficientes.

Análisis del entorno:

Oportunidades:

- O1. Aprovechamiento del Sistema de Seguridad en todas sus posibilidades en beneficio de la empresa, incluyendo asesorías y capacitación.
- O2. Auditorias del Sistema de Seguridad a la gestión de seguridad en la empresa.

- O3. Existencia en el mercado internacional de diversos sistemas integrales de seguridad.
- O4. Solvencia económica y financiera de la empresa que permite ejecutar obras de mejoramiento, tal como PAMA y otras.
- O5. Compromiso y decidido apoyo de la Gerencia General hacia las actividades desarrolladas por el Departamento de Seguridad.
- O6. Fiscalización de las operaciones de la empresa por parte del Ministerio de Energía y Minas.
- O7. Auditorías internas mediante auditores certificados de las otras empresas del grupo empresarial.
- O8. Apoyo legal para el desarrollo de las actividades del Departamento de Seguridad.
- O9. Eficiente sistema de comunicación mediante el empleo de internet e intranet.
- O10. Posibilidad de participar en diversas actividades formativas en temas de seguridad y otros, tanto en el país como en el extranjero.
- O11. Visitas técnicas a otras empresas mineras del país para intercambiar experiencias profesionales en lo referente a los sistemas de gestión de riesgos y sus resultados.
- O12. Implementación de los planes de emergencia desarrollados por la empresa.

Riesgos:

- R1. Disminución del precio de los metales en los mercados internacionales.
- R2. Cambios respecto de las normas relativas a la seguridad por parte del Ministerio de Energía y Minas, lo que implica mayores exigencias y sanciones por su incumplimiento o trasgresión.
- R3. Deficiencias de la administración de EsSalud como organismo especializado en la prestación de servicios de salud.
- R4. Deterioro de la imagen de la empresa en las comunidades del entorno como consecuencia de la poca significativa labor de proyección social de la empresa.
- R5. Bajo presupuesto asignado al mantenimiento del Sistema de Seguridad en la empresa.
- R6. Realización de trabajos de alto riesgo por las características propias de los yacimientos mineros, inclusive por la explotación de labores mineras en proceso de recuperación.
- R7. Incumplimiento de las metas de producción y sobre exigencia a los trabajadores para lograr su cumplimiento.
- R8. Contaminación ambiental en las labores de subsuelo, así como también en superficie.

- R9. Falta mayor compromiso de la supervisión de la empresa con respecto a la seguridad.
- R10. Bajo nivel educativo de los trabajadores obreros.
- R11. Jornadas de trabajo inapropiadas para la salud del personal a causa de que se exige una prolongada permanencia en las labores.
- R12. Resistencia al cambio y falta de compromiso del personal con la empresa.
- R13. Ausencia de reconocimiento a las personas y las áreas de trabajo que sobresalen en el cumplimiento de las normas de seguridad.
- R14. Maltrato psicológico y moral al personal mediante la utilización de expresiones soeces y descalificadoras denominadas “puteo”.
- R15. Trato diferenciado que se observa entre los trabajadores de empresa y de contrata.
- R16. Bajo nivel de remuneraciones asignado al personal de trabajadores de las empresas contratistas.
- R17. Infraestructura inadecuada para el alojamiento de los trabajadores de las empresas contratistas.
- R18. Ubicación de las viviendas de los trabajadores cercanas a las operaciones de la empresa.
- R19. Elevada tasa de rotación del personal que influye en los resultados del Sistema de Seguridad, así como también en la productividad y calidad.
- R20. Incumplimiento de los estándares de trabajo y PETS en la ejecución de los trabajos.
- R21. Bajo costo unitario en las tarifas asignadas a las empresas contratistas.
- R22. Exceso de trabajos urgentes e incumplimiento del planeamiento estratégico de las operaciones.
- R23. Equipos mineros defectuosos.
- R24. Falta de capacitación de los transportistas en el manejo de sustancias peligrosas.
- R25. Cruce de ferrovías por el área industrial de la empresa.

Con tal análisis crítico, los integrantes del Departamento de Seguridad procedieron a revisar con amplitud de criterio los resultados de su gestión para aplicar aquellos correctivos que consideraron más pertinentes

9. Planeamiento de una empresa pública.

Durante el primer bimestre del año 1991, en plena efervescencia de cambios con un nuevo gobierno en el país, fue realizado, por un equipo de estudiantes de una conocida Escuela de Administración de Negocios, el análisis FORD de una Empresa Pública de Derecho Privado. Tal empresa se encontraba en la referida coyuntura sometida a un proceso de privatización. El análisis FORD de la empresa arrojó el siguiente resultado:

Análisis interno:

Fortalezas:

- F1. Capacidad de apalancamiento financiero internacional.
- F2. *Know-how* del mercado internacional de minerales y la gestión comercializadora.
- F3. Comercialización exclusiva de la gran y mediana minería estatal.
- F4. Ubicación de Subsidiarias y Oficinas en zonas estratégicas internacionales.
- F5. Conocimiento del mercado de coberturas y operaciones de bolsa.
- F6. Eficaz sistema integral de comunicaciones.
- F7. Interés por orientar las actividades empresariales mediante el planeamiento estratégico a nivel corporativo.

Debilidades:

- D1. Problemas de liquidez a corto plazo.
- D2. Pérdida de productores mineros por inacción o desatención de la empresa.
- D3. Ineficaz captación de nuevos productores mineros y actitud reactiva frente al mercado.
- D4. Cartera pesada de clientes.
- D5. Inadecuado sistema de inteligencia comercial.
- D6. Burocratización empresarial (hipertrofia gerencial, exceso de personal en los diversos niveles jerárquicos, procedimientos, controles y reportes solicitados por diversas entidades estatales).
- D7. Poca identificación de la Alta Dirección con la empresa.
- D8. Incertidumbre, insatisfacción y desmotivación laboral del personal.

Análisis externo:

Oportunidades:

- O1. Favorable comportamiento de precios de los productos minero-metalúrgicos en el mercado internacional.
- O2. Prestigio y calidad de los productos minero-metalúrgicos en el mercado internacional.
- O3. Relaciones con instituciones financieras.
- O4. Consideración de empresa estratégica por parte del Ejecutivo.
- O5. Mercado de coberturas y bolsa de valores.
- O6. Desarrollo industrial de países del lejano oriente.
- O7. Demanda de productos minero-metalúrgicos por el conflicto bélico del Golfo Pérsico.

Riesgos:

- R1. Reducción de la producción minero-metalúrgica del sector estatal y privado.
- R2. Insuficiente tecnología de transformación minero-metalúrgica del país.
- R3. Inestabilidad político económica del país.
- R4. Desaliento de inversiones extranjeras y nacionales.
- R5. Intervención y fuertes presiones políticas del Ejecutivo en la gestión empresarial.
- R6. Presencia de sólidos *traders* internacionales que operan agresivamente.
- R7. Atraso cambiario del dólar.
- R8. Carga tributaria excesiva.

Finalmente, después de continuar operando dos años más con la decisión política del Ejecutivo de ser privatizada, la empresa concluyó sus operaciones en el país. Solamente una de sus Subsidiarias en el extranjero pudo ser privatizada, todas las demás Unidades Comerciales de la empresa fueron liquidadas.

10. Balance final.

Los nueve casos que hemos analizado, poniendo el acento únicamente en el diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos, sirven para comprender que el análisis

FORD es un instrumento sencillo, económico y versátil que puede ser aplicado en un rango de aplicaciones psicológicas, sociales y administrativas muy extensas. Y por último, tal como lo señalaría el mismo Daniel Goleman, el reconocimiento de fortalezas y debilidades es propiamente una expresión de la autoevaluación precisa; así como el señalamiento de oportunidades y riesgos es una resultante de la consciencia política. Desde luego que las funciones cognitivas se encuentran muy presentes en el análisis, pero no debe olvidarse que la inteligencia emocional juega, sin lugar a dudas, un papel sumamente importante.

Capítulo XI

Otras Técnicas de Planeamiento de Vida

XI. Otras Técnicas de Planeamiento de Vida.

Se han ideado diversas técnicas para planificar la vida, lo mismo que para la planeación del desarrollo de las organizaciones. A continuación explicamos, en forma abreviada, el *modus operandi* de dos técnicas de planeamiento que pueden ser complementarias a la técnica del análisis FORD, y que incluso pueden aplicarse en forma combinada con sentido creativo. La primera tiene su origen en la administración, y es conocida como el Plan de Acción Personal; en tanto que la segunda se origina en la teoría del análisis transaccional, y es reconocida como el Análisis de Personalidad. En forma complementaria desarrollamos los siguientes tres temas: La clarificación de valores, la resolución de problemas y la creatividad en el planeamiento de vida.

1. El plan de acción personal.

Esta técnica, originada a partir de la teoría administrativa, es una herramienta de planeamiento de vida que considera los siguientes tres pasos: 1°. Aplicación de los cuestionarios de autoevaluación; 2°. Priorización de los valores personales; y 3°. Formulación de objetivos escritos.

1°. Aplicación de los cuestionarios de autoevaluación.

Este paso comprende la autoadministración de diversos cuestionarios que evalúan diversas áreas de la vida, tales como la física, social, cultural, ética, financiera y familiar. Cada uno de estos cuestionarios cubre un campo de cuestiones bastante

amplio que habilita para formular un diagnóstico en cada una de estas áreas. En este punto planteamos siete cuestionarios, uno por cada uno de los 7 hábitos de la efectividad, definidos por Stephen R. Covey. Estos cuestionarios propiamente no proporcionan un puntaje sino antes bien un conjunto de cuestiones que inducen a reflexionar sobre los hábitos de la efectividad en el individuo. Véase los Cuestionarios de Autoevaluación N°. 1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN N.º 1
PRIMER HÁBITO: SEA PROACTIVO ^{(1) (2) (3)}

N.º.	PREGUNTAS PARA SU REFLEXIÓN PERSONAL
1	Al evaluar su vida y los logros que ha alcanzado hasta el día de hoy: ¿Podría decirse a sí mismo con honestidad que siempre ha actuado con la necesaria responsabilidad e iniciativa? Fundamente su respuesta.
2	¿Qué podría modificar en su comportamiento actual para convertirse en una persona con una muy definida mentalidad proactiva?
3	¿Considera que la responsabilidad favorece su libertad o, por contra, piensa que realmente la limita? Explique su punto de vista.
4	¿Establece en su vida un equilibrio razonable entre su responsabilidad y su libertad? Sustente su posición.
5	¿En qué actividades pone usted de relieve su vocación por la libertad?
6	¿De qué manera la libertad de la que actualmente disfruta favorece su responsabilidad en su vida cotidiana?
7	¿Es consciente de cuáles son los principios y valores que fundamentan su conducta ética? Explique cuáles son estos principios y valores.
8	¿Cuáles son aquellos valores negativos presentes en su personalidad que limitan la posibilidad de su mayor desarrollo ético?
9	¿Cuál es su prioridad frente a los principios y valores que orientan su vida?
10	¿De qué manera podría estimular el desarrollo de su responsabilidad?
11	¿Qué principios y valores están presentes en su matrimonio y cómo los cultiva?
12	¿Qué valores negativos necesita desterrar de su relación matrimonial para mejorar la calidad de su vida conyugal?
13	¿Cuáles son los principios y valores que comparte con sus hijos?
14	¿De qué manera promueve los principios y valores en los que usted cree con su propia familia?

15	¿Cuáles son sus contribuciones más significativas a su empresa? ¿Por qué razón piensa que su empresa deberá mantenerlo todavía en su planilla de servidores?
16	¿Es posible para usted trabajar con sentido de responsabilidad sin tener que ser vigilado estrictamente por un supervisor?
17	¿Qué problema difícil tiene en su vida que debe resolver pero todavía no se compromete a hacerlo?
18	¿De qué manera se compromete con los principios y valores en los que cree?
19	¿Qué situaciones lo orientan o impulsan a ser proactivo y cuáles a responder en forma reactiva?
20	¿Por lo general se hace responsable de su vida o tiende a responsabilizar a los demás de lo que le ocurre? ¿Se hace responsable de su vida o espera a que otros se hagan cargo de la misma? ¿El foco de control de su vida se encuentra en su interior o acaso está localizado afuera?

- (1) Este cuestionario de autoevaluación, al igual que los otros seis que se incluyen a continuación, pretenden proporcionarle una ayuda para que usted reflexione sobre su vida en relación con los hábitos de la efectividad planteados por Stephen R. Covey. Se ha considerado más conveniente obviar un sistema de puntuación para no dar la falsa impresión de que puede medirse con precisión aspectos de personalidad que por su propia naturaleza son cualitativos.
- (2) Estos cuestionarios de autoevaluación le proporcionan la oportunidad de reflexionar sobre aspectos de su vida en los que, con toda probabilidad, no se detiene habitualmente a pensar. Así pues, sólo tienen valor en la misma medida que los responda con toda sinceridad y responsabilidad.
- (3) Puede responder a estos cuestionarios en forma individual, pero también en el marco de una reunión familiar o una dinámica grupal. Es preferible en este último caso contar con la presencia de un facilitador para que conduzca el proceso con el siempre necesario profesionalismo.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN N°. 2
SEGUNDO HÁBITO: EMPIECE CON UN FIN EN MENTE

N°.	PREGUNTAS PARA SU REFLEXIÓN PERSONAL
1	¿Ha desarrollado una visión de futuro que oriente el derrotero de su vida para los próximos 5, 10, 15, 20, 25 o más años?
2	¿Conoce alguna metodología que le proporcione las pautas necesarias para definir su visión de futuro? Podría explicarla.
3	¿De qué manera podría explicar el sentido de su vida?
4	¿Cuál es el balance que podrá hacer de su vida al llegar a los ochenta años de edad con respecto a sus responsabilidades?
5	¿Por qué razones siente que está presente en este mundo en el que le ha tocado vivir?
6	¿Realmente considera que su presencia en el mundo tiene un sentido que necesita descubrir? Explíquelo.
7	¿De qué manera imagina su futuro a corto, mediano y largo plazo en lo que respecta a su formación académica y experiencia laboral?
8	¿Tiene plena consciencia de cuáles son sus fortalezas y debilidades en el área de su personalidad relacionada con su inteligencia racional?
9	¿Podría hacer el esfuerzo de ensayar la redacción de su enunciado de su misión personal? ¿Piensa que la experiencia le sería útil para sus propósitos de desarrollo personal?
10	¿Existe en usted algún propósito de vida implícito que todavía espera ser descubierto?
11	¿Podría definir una misión para su matrimonio junto a su cónyuge?
12	¿Cuál es el sentido que puede encontrar en su relación matrimonial?
13	¿Tienen sus hijos una visión de futuro? Explique su respuesta.
14	¿Cómo podría ayudar a sus hijos a construir una visión de futuro positiva, optimista y enriquecedora para sus vidas?
15	¿Cuál considera que es su misión acerca de la calidad de su vida laboral?

16	¿Conoce si existe alguna relación entre la misión de su empresa y su misión personal? Explique la relación.
17	¿Qué creaciones mentales tuyas se convirtieron en sus realizaciones más valiosas y significativas en la realidad?
18	¿Qué guión de su vida quisiera volver a escribir para poder cambiar o mejorar como persona?
19	¿Cuál es el propósito de su familia en este mundo?
20	¿Qué principios y valores necesariamente deben estar presentes en el enunciado de su misión?

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN N.º 3
TERCER HÁBITO: ESTABLEZCA PRIMERO LO PRIMERO

N.º.	PREGUNTAS PARA SU REFLEXIÓN PERSONAL
1	¿Ha aprendido a diferenciar entre aquello que es urgente e importante de lo que es no urgente e importante? Coméntelo.
2	¿Aplica alguna técnica de planeamiento en su vida? Si así lo hace, explique con qué resultados hasta este momento.
3	¿De qué forma modificaría la administración de su vida para alcanzar mejores resultados?
4	¿Qué aspectos puede considerar fortalezas y debilidades en lo que respecta a la administración de su vida?
5	¿Qué actividades que pueden ser consideradas no urgentes e importantes atiende usted en forma regular con su familia?
6	¿Qué actividades consideradas típicamente como urgentes y no importantes absorben su energía, recursos y tiempo?
7	¿De que manera establece un equilibrio entre sus ingresos y sus egresos económicos?
8	¿Tiene la necesaria habilidad para poder ahorrar dinero en sus gastos e inversiones? ¿De qué manera podría ahorrar dinero cada día, semana y mes de su presupuesto familiar?
9	¿Cuáles son los objetivos más importantes que ha alcanzado en su vida hasta este momento?
10	¿Cuáles son los objetivos de vida más importantes que deberá alcanzar durante sus próximos cinco años?
11	¿Qué objetivos no urgentes e importantes necesita definir para mejorar la calidad de su relación con su pareja?

12	¿De qué manera usted y su pareja deciden la prioridad de sus gastos e inversiones?
13	¿Alguna de las actividades prioritarias de su familia son no urgentes e importantes? Explique su respuesta.
14	¿A qué otra actividad podría dedicarse su familia si redujera las horas diarias de ver televisión?
15	¿En cuál de los cuadrantes de la efectividad definidos por Stephen Covey está centrado de acuerdo al desarrollo de sus propias actividades laborales?
16	¿En cuál de los cuadrantes le resulta más cómodo posicionarse y por qué ?
17	¿Dedica su mayor tiempo al logro de actividades que se encuentran centradas en el cuadrante II de la efectividad? Explique su respuesta con ejemplos reales.
18	¿Ha definido objetivos de vida en las diferentes áreas de su vida: Física, intelectual, socio-emocional y espiritual? Defínalas con claridad.
19	¿Qué promesas ha cumplido y cuáles ha incumplido en los últimos cinco años de su vida? Explique las razones.
20	¿Qué promesa desea cumplir y tiene dificultades para poder hacerlo? ¿Qué piensa hacer para superarse a sí mismo y mejorar?

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN N°. 4
CUARTO HÁBITO: PIENSE EN GANAR / GANAR

N°.	PREGUNTAS PARA SU REFLEXIÓN PERSONAL
1	¿Conoce el estilo de negociación que predomina en su actuación social?
2	¿Su estilo de negociación se caracteriza por la flexibilidad o la rigidez? Puede explicar algunas experiencias típicas en su vida.
3	¿Considera que el beneficio mutuo en las negociaciones es una política que usted podría suscribir? Explique la razón de su respuesta.
4	¿En las situaciones conflictivas que usted ha afrontado a lo largo de su vida ha observado algún patrón o estilo de negociación predominante?
5	¿Considera usted que aporta positivamente al bien común de su familia? Si su respuesta es afirmativa, explíquelo.
6	¿Tiene la tendencia a ser equitativo al tomar decisiones? Explíquelo con algún ejemplo real que sea ilustrativo.
7	¿De qué manera resuelve las diferencias y conflictos que en ocasiones puede tener con algún miembro de su familia?
8	¿Qué alternativa piensa que todavía no ha podido llevar a la práctica pero que le permitiría ser más equitativo en sus decisiones?
9	¿Frente a las demás personas tiende a pensar, sentir y actuar con mentalidad de abundancia o mentalidad de escasez?
10	¿Cómo se explica la causa de la pobreza extrema que afecta en forma dramática la vida de muchos millones de seres humanos en todo el planeta?
11	¿Qué estilo de negociación se encuentra presente en forma habitual en la relación con su pareja? ¿Le resulta satisfactorio este estilo de negociación? Explique su respuesta.
12	¿Alguna vez ha jugado a ganar / perder en su relación de pareja? ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de este estilo de negociación si no se modifica?
13	¿Las actividades recreativas en la que participan sus hijos promocionan el paradigma ganar / ganar? Puede señalar ejemplos reales.

14	¿Cuál es el estilo de negociación que sus hijos están aprendiendo de sus padres?
15	¿Toma decisiones en su trabajo con sentido de equidad y contribuyendo al bien común? Explíquelo con ejemplos reales e ilustrativos.
16	¿En qué circunstancias en su trabajo adopta una posición ganar / ganar o no hay trato?
17	¿Posee el necesario equilibrio entre la debida consideración a los demás y el coraje personal para defender su propia posición? Ejemplifíquelo.
18	¿Qué piensa de aquella filosofía de vida que sostiene que el fin justifica los medios? ¿Por qué razones la suscribiría o rechazaría?
19	¿Qué importancia tiene la integridad moral en su vida?
20	¿Qué principios y valores sustentan su estilo de negociación?

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN N°. 5
QUINTO HÁBITO: PROCURE PRIMERO
COMPRENDER ... Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO

N°.	PREGUNTAS PARA SU REFLEXIÓN PERSONAL
1	¿Qué importancia le concede al acto de escuchar a los demás? Explique claramente su posición basada en su propia experiencia.
2	¿Qué entiende por ponerse en los zapatos de la otra persona?
3	¿Cómo podría mejorar la calidad de sus comunicaciones con las demás personas?
4	¿Qué fortalezas y debilidades considera usted que se encuentran presentes en sus habilidades para comunicarse?
5	¿De qué forma es que usted hace valer y respetar sus derechos frente a las demás personas?
6	¿Cómo es que se siente conviviendo con cada una de las personas de su familia?
7	¿Cómo así es capaz de defender sus derechos con la necesaria firmeza pero sin llegar a ser agresivo o violento?
8	¿Es lo suficientemente respetuoso en sus relaciones interpersonales con las demás personas?
9	¿Qué puede hacer usted para enriquecer su cuenta bancaria emocional con las personas que lo rodean día a día?
10	¿Cómo podría mejorar la calidad de sus comunicaciones con las demás personas?
11	¿Qué depósitos y retiros significativos ha efectuado durante el último mes en su relación de pareja en su cuenta bancaria emocional?
12	¿En su relación de pareja se manifiesta por lo general una conducta asertiva, agresiva o pasiva? Explique su respuesta con ejemplos reales e ilustrativos.
13	¿Cómo es el clima emocional característico en la relación entre sus hijos con sus padres?

14	¿Cómo pone en práctica aquello de procurar primero comprender . . . en la relación con sus hijos?
15	¿Tiene mentalidad lo suficientemente flexible para promover cambios o se mantiene aferrado a la tradición? Explique su respuesta.
16	¿Cómo se manifiesta su sentido del humor en el trabajo?
17	¿Qué cree que es más importante en las relaciones interpersonales: procurar primero comprender a los demás o primero ser yo mismo comprendido? Explique su respuesta.
18	¿Se encuentra realmente comprometido a poner en práctica la escucha empática en sus relaciones interpersonales? Sustente su respuesta.
19	¿Observa las cosas como la mayoría de personas o tiene su particular forma de ver el mundo? Explique su respuesta
20	¿Qué ha logrado desarrollar más: su inteligencia racional o su inteligencia emocional? Fundamente su respuesta.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN N°. 6
SEXTO HÁBITO: SINERGICE

N°.	PREGUNTAS PARA SU REFLEXIÓN PERSONAL
1	¿Cuál es el papel que en forma habitual desempeña en un grupo de trabajo o estudio para ayudar a consolidar los objetivos definidos por sus compañeros?
2	¿Sabe estimular la creatividad de las personas con las que participa? Explíquelo con ejemplos reales.
3	¿De qué manera asumiendo el liderazgo de un grupo humano puede estimular la participación de todos sus miembros?
4	¿Qué fortalezas y debilidades puede usted destacar en su liderazgo interpersonal?
5	¿Qué cosas importantes ha innovado y creado usted en los últimos cinco años de su vida?
6	¿Qué le gustaría innovar y crear durante los próximos cinco años de su vida?
7	¿Tiene capacidad para innovar o crear algo ajustándose a las normas éticas de su comunidad?
8	¿Considera que todavía existe en usted un potencial de creatividad que no ha sido lo suficientemente explotado? ¿Qué puede hacer usted mismo para estimular ese valioso potencial de creatividad?
9	¿Considera que está creando día a día su propia vida? ¿Cómo podría mejorar la calidad de su creación de vida?
10	¿Cómo podría contribuir a crear un ambiente social en el trabajo que sea productivo, cooperativo y agradable?
11	¿En qué actividades con su pareja se expresa mejor la sinergia?
12	¿Qué podría innovar o crear en su relación de pareja que transforme positivamente la vida de ambos?
13	¿Su familia y usted forman un verdadero equipo de trabajo para conseguir sus objetivos familiares?

14	¿De qué manera puede comprometer a sus hijos en el cumplimiento de los objetivos familiares?
15	¿Cómo hace para extraer lo mejor de sí mismo y de sus subordinados en su trabajo?
16	¿Cómo puede propiciar la expresión de valores positivos en su entorno laboral?
17	Observando en retrospectiva su vida: ¿Qué objetivos piensa que hubiera podido alcanzar de haber actuado con el hábito de la sinergia?
18	¿Qué hay en usted que todavía se resista a actuar con pleno sentido de sinergia en los equipos de trabajo con los que interactúa?
19	¿Qué experiencias positivas ha tenido en equipos de trabajo?
20	¿Qué piensa de aquella expresión que señala que el producto del todo es mayor que la simple suma de cada una de sus partes?

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN N.º 7
SÉPTIMO HÁBITO: AFILAR LA SIERRA

N.º.	PREGUNTAS PARA SU REFLEXIÓN PERSONAL
1	¿Cómo afila la sierra en las diferentes áreas de su personalidad: Física, intelectual, socio-emocional y espiritual?
2	¿Se encuentra luchando para poder adquirir algún hábito de vida positivo? Puede explicarlo con algún ejemplo.
3	¿En qué áreas de su personalidad piensa que debe mejorar cada día más? ¿Qué tiene previsto hacer para mejorar día a día?
4	¿Qué fortalezas y debilidades de su personalidad pueden, en alguna medida, favorecer u obstaculizar su proceso de mejora continua?
5	¿Hace cuántos años concluyó usted sus estudios formales? ¿De qué manera está logrando la actualización de sus conocimientos en el mundo vertiginoso de cambios en el que vive?
6	¿Cuántos kilos pesa? ¿Cuántos kilos debería pesar? ¿Qué ha pensado hacer para tener un peso adecuado a su estatura, edad y condición física?
7	¿Qué resistencia tendría que vencer en sí mismo para poder realizar cada día los ejercicios que lo ayuden a mantenerse en la forma física más conveniente?
8	¿Cómo se ve usted a sí mismo físicamente a la edad de 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90 y 100 años?
9	¿Conoce alguna técnica para relajarse físicamente? Explique la técnica.
10	¿Practica alguna técnica psicológica para combatir el estrés? Explique la técnica.
11	¿Qué actividades realizadas con su pareja representan un afilar la sierra?
12	¿Qué actividades ha dejado de realizar junto a su pareja que les significaban afilar la sierra?
13	¿Cómo caracterizaría el clima cultural en su familia? ¿Existe interés por aprender nuevos conocimientos? ¿Tienen sus miembros el hábito de la lectura? ¿Cuántas horas diarias dedican sus miembros a escuchar música y ver televisión?

14	¿Qué principios y valores caracterizan el clima espiritual de su familia? ¿Practican sus miembros su fe religiosa?
15	¿Cómo desarrolla en usted mismo la autodisciplina? Proporcione ejemplos y resultados.
16	¿Qué es lo que conoce verdaderamente de su personalidad? Explíquelo.
17	¿De qué manera renueva su vida en las áreas física, intelectual, socio-emocional y espiritual?
18	¿En que área de su personalidad siente que ha logrado un mayor desarrollo relativo? Explique su respuesta.
19	¿Qué puede hacer aquí y ahora para renovarse en el área espiritual de su vida?
20	¿Qué importancia tiene la integridad moral en su vida?

2°. Priorización de los valores personales.

A partir del diagnóstico en cada una de las áreas de exploración -en nuestro caso los 7 hábitos de la efectividad- es posible definir los valores personales que guiarán la conducta y decisiones de la persona. Véase el Cuadro N°. 1.

CUADRO N°. 1
PRIORIDAD DE VALORES PERSONALES (1) (2) (3)

VALORES DEFINIDOS	RAZÓN DE LA ELECCIÓN
Primero:	
Segundo:	
Tercero:	
Cuarto:	
Quinto:	
Sexto:	

- (1) Para completar el cuadro deberá responder la pregunta siguiente: ¿Qué valores personales son los que le dan una visión ética a su vida?
- (2) Piense en su vida y seleccione tres o más principios o valores fundamentales que considere que tienen una importancia muy significativa en su vida. Estos principios, son los siguientes: Belleza o hermosura, calidad o excelencia, cambio, desarrollo, dignidad humana, educación, estímulo, facultamiento (empoderamiento), fidelidad, honestidad, humildad, integridad, rectitud, servicio o contribución, paciencia, potencial y proceso.
- (3) Otros valores que también puede considerar, son los siguientes: Amigos, contribución, desarrollo de talentos, desarrollo personal, diversidad, empeño, estilo de vida, fama, familia, felicidad, frugalidad, generosidad, justicia, orden, paz mental, posesiones, productividad, propósito de vida, realización espiritual, relación, respeto, riqueza, sabiduría, salud, seguridad, seguridad financiera, sentido de realización, sinceridad, tiempo libre, trabajo, verdad, viaje, vida.

3°. Formulación de objetivos escritos.

A partir del reconocimiento de los valores personales es factible definir objetivos de corto, mediano y largo plazo. Para tal efecto se consideran también los obstáculos o barreras, las soluciones, las fechas de plazo, las recompensas personales y, por último, el informe del progreso realizado. También se incluyen las ayudas para la visualización. Véase los Cuadros N°. 2, 3, 4, 5 y 6.

CUADRO N°. 2
DEFINICIONES DE TÉRMINOS DEL
PLAN DE ACCIÓN PERSONAL

DEFINICIONES	
OBJETIVOS PERSONALES	Un objetivo personal o de vida es una propuesta significativa que sirve como guía de acción, la misma que deberá ser concretada en el futuro para poder satisfacer una determinada necesidad. Estos objetivos de vida deben plantearse en función de los valores humanos que se asumen, los que siempre deberán ser positivos y enriquecedores para el individuo y su comunidad. Los objetivos de vida pueden ser clasificados, de acuerdo a su temporalidad, de esta manera: objetivos de corto, mediano y largo plazo. De la misma manera, los objetivos pueden clasificarse de acuerdo a su naturaleza en: objetivos económicos, educativos o culturales, psicológicos, sociales y espirituales.
OBSTÁCULOS O BARRERAS	Las barreras frente a los objetivos pueden ser de tres tipos: objetivas, subjetivas y mixtas. Las barreras objetivas son llamadas también barreras tangibles, materiales o económicas. Constituyen un tipo de obstáculo, interferencia o limitación de carácter objetivo entre una persona y sus objetivos de vida. Las barreras subjetivas son denominadas también barreras intangibles, inmateriales o psicológicas. Son un tipo de obstáculo, interferencia o limitación de carácter subjetivo entre una persona y sus objetivos de vida. Las barreras mixtas son aquellas que, al mismo tiempo, reúnen las características de las barreras objetivas y subjetivas, y que interfieren entre las personas y sus objetivos de vida.
SOLUCIONES	Las soluciones representan el fruto de las capacidades, conocimientos y recursos o competencias de las personas. Es mediante la innovación y la creatividad que las personas encuentran soluciones a sus problemas, permitiendo también el crecimiento y desarrollo humano.
FECHA DE PLAZO	Es propiamente la fecha de cumplimiento de los objetivos definidos. Es tan importante este aspecto del planeamiento que hasta se llega a afirmar que un objetivo adquiere esta condición cuando tiene un plazo establecido.
RECOMPENSAS PERSONALES	Responde a la pregunta siguiente: ¿Cuál es el beneficio que se obtiene por alcanzar este objetivo?
PROGRESO REALIZADO	Informa en términos porcentuales el avance en el cumplimiento del objetivo.

CUADRO N°. 3
PLAN DE ACCIÓN PERSONAL DE CORTO PLAZO ⁽¹⁾

OBJETIVOS PERSONALES	OBSTÁCULOS O BARRERAS	SOLUCIONES	FECHA DE PLAZO	RECOMPENSAS PERSONALES	PROGRESO REALIZADO

(1) Por convención puede denominarse objetivo de corto plazo o inmediato al que no excede de un año para poder ser cumplimentado.

CUADRO N°. 4
PLAN DE ACCIÓN PERSONAL DE MEDIANO PLAZO ⁽¹⁾

OBJETIVOS PERSONALES	OBSTÁCULOS O BARRERAS	SOLUCIONES	FECHA DE PLAZO	RECOMPENSAS PERSONALES	PROGRESO REALIZADO

(1) Por convención puede denominarse objetivo de mediano plazo o intermedio al que excede de un año pero que no supera los cuatro años para poder ser cumplimentado.

CUADRO N°. 5
PLAN DE ACCIÓN PERSONAL DE LARGO PLAZO ⁽¹⁾

OBJETIVOS PERSONALES	OBSTÁCULOS O BARRERAS	SOLUCIONES	FECHA DE PLAZO	RECOMPENSAS PERSONALES	PROGRESO REALIZADO

(1) Por convención puede denominarse objetivo de largo plazo o estratégico al que excede de cuatro años para poder ser cumplimentado.

CUADRO N°. 6
AYUDAS DE LA VISUALIZACIÓN ⁽¹⁾

OBJETIVOS PERSONALES	AYUDAS DE VISUALIZACIÓN
Corto plazo	
Mediano plazo	
Largo plazo	

(1) Puede considerar este espacio para escribir mensajes, pegar fotografías o adjuntar cualquier símbolo que le recuerde el cumplimiento de sus objetivos.

4°. Ventajas y desventajas del plan de acción personal.

El plan de acción personal presenta las ventajas siguientes:

- Constituye una metodología de crecimiento y cambio personal que puede ser autoaplicada.
- Su sustentación es lógica y se refuerza considerablemente con el propio conocimiento y experiencia de quien se aplica a sí mismo la técnica.
- Es un instrumento idóneo para emplearlo en el marco de dinámicas de grupos con propósitos de crecimiento y cambio.
- Su metodología es sencilla y fácil de aprender y aplicar.
- Permite que cada cual realice el seguimiento de sus actividades, efectúe controles y aplique los correctivos correspondientes.

Las desventajas del plan de acción personal, son las siguientes:

- Es una técnica cuya aplicación sólo está orientada hacia individuos.
- No es apta su aplicación para personas de bajo nivel educativo-cultural sin la orientación de un facilitador.
- Sin un firme y sostenido compromiso del individuo no funciona.

2. El análisis de personalidad.

Esta técnica, originada a partir del análisis transaccional, es una herramienta de planeamiento de vida que considera los siguientes tres pasos: 1°. Análisis del área intrapersonal; 2°. Análisis del área interpersonal; y 3°. Contratos de cambio personal. Veamos a continuación cada uno de estos pasos.

1°. Análisis del área intrapersonal.

Este análisis se refiere al área interna de la personalidad, y considera las siguientes cuatro áreas: 1°. Área física, corresponde al área orgánica o biológica; 2°. Área intelectual, comprende el área de los recursos cognitivos (percepción, pensamiento, lenguaje, aprendizaje, aptitudes y otras capacidades intelectuales); 3°. Área emocional, corresponde a lo que Daniel Goleman denomina *inteligencia emocional*; y 4°. Área conductual, comprende el comportamiento que puede ser observado por la propia persona y los demás. Estas cuatro áreas se encuentran interrelacionadas

y son interdependientes, siendo muy necesario considerarlas para el análisis correspondiente. Es sobre la base de este análisis que se definen los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Véase los Cuadros N° 7, 8, 10, 12 y 13.

CUADRO N°. 7
ÁREAS DE LA PERSONALIDAD

ÁREA INTRAPERSONAL	ÁREA FÍSICA	ÁREA INTELECTUAL
	ÁREA EMOCIONAL	ÁREA CONDUCTUAL
ÁREA INTERPERSONAL	ÁREA DE LA PAREJA	ÁREA DE LA FAMILIA
	ÁREA DEL ESTUDIO / TRABAJO	ÁREA SOCIAL

CUADRO N°. 8
ANÁLISIS DE PERSONALIDAD:
AUTODIAGNÓSTICO I ⁽¹⁾ ⁽²⁾

ÁREA INTRAPERSONAL	
ÁREA FÍSICA	ÁREA INTELECTUAL
Nivel actual: 1 2 3 4 5 Nivel futuro: 1 2 3 4 5	Nivel actual: 1 2 3 4 5 Nivel futuro: 1 2 3 4 5
ÁREA EMOCIONAL	ÁREA CONDUCTUAL
Nivel actual: 1 2 3 4 5 Nivel futuro: 1 2 3 4 5	Nivel actual: 1 2 3 4 5 Nivel futuro: 1 2 3 4 5

- (1) Nivel actual: Define dónde es que se encuentra la persona de acuerdo a su propia evaluación.
 (2) Nivel futuro: Define dónde es que quisiera encontrarse la persona de acuerdo a su expectativa.

CUADRO N°. 10
ANÁLISIS FORD Y ANÁLISIS DE PERSONALIDAD:
AUTODIAGNÓSTICO DEL ÁREA INTRAPERSONAL

ÁREAS	ANÁLISIS INTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ÁREA FÍSICA		
ÁREA INTELECTUAL		
ÁREA EMOCIONAL		
ÁREA CONDUCTUAL		

CUADRO N°. 12
HOJA DE TRABAJO DE LOS 7 HÁBITOS DE LA EFECTIVIDAD ⁽¹⁾

HÁBITOS DE LA EFECTIVIDAD	ANÁLISIS INTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SEA PROACTIVO		
EMPIECE CON UN FIN EN MENTE		
ESTABLEZCA PRIMERO LO PRIMERO		
PIENSE EN GANAR / GANAR		
PROCURE PRIMERO COMPRENDER Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO		
SINERGICE		
AFILE LA SIERRA		

(1) Véase el capítulo II de este trabajo.

CUADRO N°. 13
ANÁLISIS DE PERSONALIDAD:
OBJETIVOS DEL ÁREA INTRAPERSONAL

ÁREAS/ OBJETIVOS	FÍSICA	INTELECTUAL	EMOCIONAL	CONDUCTUAL
CORTO PLAZO				
MEDIANO PLAZO				
LARGO PLAZO				

2°. Análisis del área interpersonal.

Este análisis se relaciona con el área externa de la personalidad, y comprende las siguientes cuatro áreas: 1°. Área de la pareja, propiamente es la calidad de las relaciones amorosas y sociales con la pareja; 2°. Área de la familia, es la calidad de la relación con la familia nuclear y la extensa; 3°. Área del estudio / trabajo, es la calidad de la relación con compañeros de estudios y educadores, o también con compañeros de trabajo, subalternos, superiores jerárquicos en la empresa, además de clientes y proveedores; y 4°. Área social, es la calidad de la relación con los miembros de la comunidad. Estas cuatro áreas se encuentran interrelacionadas y son interdependientes. Además, las áreas intrapersonal e interpersonal también son interrelacionadas e interdependientes. Es sobre la base de este análisis que se definen los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Véase los Cuadros N°. 7, 9, 11 y 14.

CUADRO N°. 9
ANÁLISIS DE PERSONALIDAD:
AUTODIAGNÓSTICO II ⁽¹⁾ ⁽²⁾

ÁREA INTERPERSONAL	
ÁREA DE LA PAREJA	ÁREA DE LA FAMILIA
Nivel actual: 1 2 3 4 5 Nivel futuro: 1 2 3 4 5	Nivel actual: 1 2 3 4 5 Nivel futuro: 1 2 3 4 5
ÁREA DEL ESTUDIO / TRABAJO	ÁREA SOCIAL
Nivel actual: 1 2 3 4 5 Nivel futuro: 1 2 3 4 5	Nivel actual: 1 2 3 4 5 Nivel futuro: 1 2 3 4 5

(1) Nivel actual: Define dónde es que se encuentra la persona de acuerdo a su propia evaluación.

(2) Nivel futuro: Define dónde es que quisiera encontrarse la persona de acuerdo a su expectativa.

CUADRO N°. 11
**ANÁLISIS FORD Y ANÁLISIS DE PERSONALIDAD:
 AUTODIAGNÓSTICO DEL ÁREA INTERPERSONAL**

ÁREAS	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	RIESGOS
ÁREA DE LA PAREJA		
ÁREA DE LA FAMILIA		
ÁREA DEL ESTUDIO / TRABAJO		
ÁREA SOCIAL		

CUADRO N°. 14
ANÁLISIS DE PERSONALIDAD:
OBJETIVOS DEL ÁREA INTERPERSONAL

ÁREAS/ OBJETIVOS	PAREJA	FAMILIA	ESTUDIO / TRABAJO	SOCIAL
CORTO PLAZO				
MEDIANO PLAZO				
LARGO PLAZO				

3°. Contratos de cambio personal.

Un contrato de cambio personal constituye una meta objetiva de cambio positivo de conducta. Los contratos de cambio personal pueden ser convenidos con uno mismo, o con otra persona, tal como lo puede ser un consejero, facilitador, educador, psicólogo o psicoterapeuta.

Las condiciones del contrato de cambio personal, son las siguientes:

- El contrato de cambio personal se referirá a un área de conducta en la cual la persona tiene problemas que no ha podido resolver.
- El cambio de conducta deberá formularse en términos positivos.
- El cambio de conducta que se pretende deberá ser observable y medible.
- La redacción del contrato de cambio personal será simple y concreta.
- El cambio de conducta deberá ser siempre legal y ético.
- El cumplimiento del contrato de cambio deberá depender de la propia persona.
- El contrato de cambio personal siempre que corresponda deberá tener un plazo de cumplimiento.
- El contrato de cambio personal deberá referirse a una conducta específica.

Véase el Cuadro N°. 15.

CUADRO N.º 15
MODELO DE CONTRATO DE CAMBIO PERSONAL

CONTRATOS DE CAMBIO PERSONAL	ENUNCIADO DEL CONTRATO DE CAMBIO PERSONAL	COMENTARIO
Primer contrato	<p>Yo,, me comprometo formalmente a cumplir con lo siguiente:</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p style="text-align: center;">Lima, dedel 200....</p> <p style="text-align: center;">Firma:.....</p>	
Segundo contrato	<p>Yo,, me comprometo formalmente a cumplir con lo siguiente:</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p style="text-align: center;">Lima, dedel 200....</p> <p style="text-align: center;">Firma:.....</p>	
Tercer contrato	<p>Yo,, me comprometo formalmente a cumplir con lo siguiente:</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p style="text-align: center;">Lima, dedel 200....</p> <p style="text-align: center;">Firma:.....</p>	
Cuarto contrato	<p>Yo,, me comprometo formalmente a cumplir con lo siguiente:</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p style="text-align: center;">Lima, dedel 200....</p> <p style="text-align: center;">Firma:.....</p>	

4°. Ventajas y desventajas del análisis de personalidad.

El análisis de personalidad presenta las ventajas siguientes:

- Constituye una metodología de crecimiento y cambio personal que puede ser autoaplicada.
- Su sustentación es psicológica, basada en el análisis transaccional, y se refuerza en forma considerable con el propio conocimiento y experiencia de quien aplica la técnica.
- Es un instrumento idóneo para emplearlo en el marco de dinámicas de grupos con propósitos de crecimiento y cambio personal.
- Su metodología es sencilla y fácil de aprender.
- Permite que cada cual realice el seguimiento de sus actividades, efectúe controles y aplique los correctivos que correspondan.

Las desventajas del análisis de personalidad, son las siguientes:

- Es una técnica cuya aplicación sólo esta orientada hacia individuos.
- No es apta su aplicación para personas de bajo nivel educativo-cultural sin la conveniente orientación de un facilitador.
- Sin un firme y sostenido compromiso del individuo no funciona.

3. La clarificación de valores.

La palabra valor es muy rica en significados. Su origen es latino y procede de la palabra valor, - öris, la misma que, a su vez, proviene de la palabra *valere*, que significa valer. El *Diccionario de la Lengua Española*, editado por la Real Academia Española, apunta: *La filosofía nos dice que es la cualidad que poseen algunas realidades llamadas bienes, por lo cual son estimables. Otra definición procedente de la filosofía nos dice que valor es una realidad ideal por cuya participación las cosas adquieren cualidades que nos hacen estimarlas diversamente.*

El concepto de valor ha preocupado desde las épocas más remotas a los hombres, y desde luego que posee una muy significativa influencia en las decisiones y acciones de las personas, familias, instituciones, empresas, corporaciones y Estados. En forma poética el mexicano Amado Nervo (1870 - 1919), escribió: *Todo hombre es como un cheque en*

blanco firmado por Dios. Nosotros mismos escribimos en él la cifra de su valor con nuestro merecimiento.

Podemos también comprender por valor el criterio o norma de selección entre diversas posibilidades de orientación del comportamiento. Los valores son precisamente los que determinan lo que se ha de entender por bueno o malo, positivo y negativo, favorable o desfavorable, correcto o incorrecto, perfecto o imperfecto. Desde luego que los valores llevan también consigo una cierta carga emocional que condiciona poderosamente el comportamiento humano. Las personas piensan que determinadas formas de actuar son virtuosas o defectuosas, honestas o deshonestas, justas o injustas, etcétera.

Acerca de la adopción de valores existen cuatro modelos: El primero, moralizante; el segundo, *laissez faire* (dejar hacer); el tercero, modelaje; y el cuarto, clarificación de valores. Los tres primeros modelos son los tradicionales o clásicos. El cuarto modelo parte de la premisa de que hay valores que se modifican en el transcurso de la vida y que es la persona responsable, libre y madura la que debe adoptar en forma comprometida una escala de valores auténtica. Este modelo ayuda a la persona a resolver sus conflictos de valores y a definir una visión esclarecida de sus propios valores. Es así que la persona encuentra un equilibrio entre su ser y su quehacer, su sentir y su pensar, su mundo interno y el mundo externo.

La clarificación de valores es una técnica procedente del arsenal de dinámicas de las psicologías humanística y cognitiva, cuyo propósito fundamental es que las personas descubran cuáles son los valores orientadores de su vida, que aprendan a decidir qué valores desean mantener y cuáles son los más importantes. La técnica se fundamenta en el hecho de que en forma consciente o no las personas deciden y actúan sobre la base de sus valores. La técnica resulta de mucha utilidad para combatir la ansiedad frente a diversas situaciones personales y familiares. También se le utiliza para combatir la depresión, la baja autoestima, otros estados emocionales negativos e incluso la ineficacia para resolver problemas.

Lo que se logra con la clarificación de valores no es propiamente la resolución de un problema, pero sí un incremento del autoconocimiento, un esclarecimiento de las cosas valiosas de la vida y una disminución de la ansiedad por la afirmación de los propios

valores. En otras palabras, la clarificación de valores ayuda a las personas a tener una clara comprensión de sus valores como un adecuado soporte para tomar decisiones y actuar en consecuencia. Resulta ilustrativo mencionar aquí el caso de los objetores de conciencia en los Estados Unidos de América, los mismos que durante la guerra de Vietnam se opusieron tenazmente a ser reclutados por creer en el ideal de la paz entre las personas de todo el mundo. Este es un caso típico de conflicto de valores que originó graves conflictos sociales en la nación estadounidense.

El proceso de planeamiento de vida requiere necesariamente de una clarificación de valores. La técnica del análisis FORD la incluye, lo mismo que el plan de acción personal y el análisis de personalidad. Para ayudar en la comprensión de la aplicación de esta técnica incluyo cinco ejercicios de clarificación de valores. Recomiendo que la aplicación de esta técnica sea supervisada por un facilitador y realizada en el marco de una dinámica de grupos. Véase los Cuadros N°. 17, 18, 19, 20 y 21.

CUADRO N°. 17
MI ELECCIÓN DE VALORES - 1

Instrucciones: A continuación se le muestra una lista de cosas buenas recopiladas de la historia de la filosofía. Los ítems están más o menos ordenados de acuerdo con el orden de importancia que le otorgan filósofos y pensadores. Las cosas buenas a las que normalmente se les ha concedido mayor importancia están situadas a la cabecera de la lista, y aquellas que tradicionalmente se han considerado de menor importancia están localizadas hacia el final. Lo que tiene que hacer es leerlas y volver a clasificarlas concediéndoles un orden del 1 al 18, según lo buenas que las considere.

VALORES	ORDEN
Vida, consciencia, actividad.	
Salud, energía, fuerza.	
Placeres y satisfacciones de todo tipo o sólo de determinado tipo.	
Felicidad, beatitud, complacencia.	
Verdad.	
Conocimiento y opinión auténtica de varias clases, comprensión, sabiduría.	
Belleza, armonía, proporción en los objetos contemplados.	
Experiencia estética.	
Buenas disposiciones morales o virtudes.	
Afecto mutuo, amor, amistad, cooperación.	
Distribución justa de bienes y desgracias.	
Armonía y proporción en la propia vida.	
Poder y éxito.	
Autoexpresión.	
Libertad.	
Paz, seguridad.	
Aventura, novedad.	
Buena reputación, honor, estimación.	

CUADRO N°. 18
MI ELECCIÓN DE VALORES - 2

Instrucciones: Se le muestra otra lista de valores anotados en orden alfabético. Lo primero que tiene que hacer es escribir los términos sinónimos de estos valores; lo segundo, recordar alguna experiencia real que le haya permitido confrontarse con estos valores; y lo tercero, clasificarlos por orden de importancia del 1 al 25, según lo valioso que los considere para el desarrollo de su vida.

VALORES (escriba en el espacio libre los términos sinónimos)	ORDEN
Compañerismo	
Constancia	
Cordialidad	
Eficiencia	
Entusiasmo	
Equidad	
Flexibilidad	
Generosidad	
Gratitud	
Honestidad	
Humildad	
Integridad	
Lealtad	
Optimismo	
Prudencia	
Respeto	
Responsabilidad	
Sencillez	
Sensibilidad	
Serenidad	
Servicialidad	
Sinceridad	
Solidaridad	
Tolerancia	
Veracidad	

CUADRO N°. 19
20 COSAS QUE ME AGRADA HACER

Instrucciones: Redacte una lista con veinte cosas que realmente le agrade realizar. Pueden ser actividades de cualquier naturaleza, siempre y cuando le agrade hacerlas. Tiene que ser tan específico como pueda, evitando ser demasiado general. Evite, por ejemplo, anotar algo así: Deporte. Debería más bien escribir: Me agrada muy especialmente el deporte del fútbol, sobre todo verlo por la televisión.

N°.	Cosas que me gusta hacer	\$	SA	PL	N-5	1-5	Días
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Leyenda:

- \$ Si la actividad tiene un costo superior a los cien dólares (US \$ 100.00), anótelos en la columna correspondiente.
- SA Si prefiere realizar la actividad en forma solitaria escriba S; si la realiza acompañado anote A; y si le gusta efectuarla de cualquier manera apunte SA.
- PL Anote esta columna si acaso necesita un plan para la ejecución de la actividad.
- N-5 Escriba esta columna si la actividad en cuestión no la hubiera realizado cinco años atrás.
- 1-5 Escoja las cinco actividades que sean sus preferidas.
- Días Escriba el número de días aproximado que han transcurrido desde que realizó esta actividad.

CUADRO N°. 20
**ÁREAS DE LA VIDA HUMANA DE RELACIÓN
 Y CLARIFICACIÓN DE VALORES**

ÁREAS DE RELACIÓN	CLARIFICACIÓN DE VALORES
Autoconcepto y escala valorativa. ¿Quién soy yo y cuáles son mis valores?	
Las relaciones familiares. ¿Qué valor le concedo a mi propia familia?	
El trabajo, su sentido, su importancia, su trascendencia.	
El valor de la persona humana. Concepto, dignidad y trascendencia del hombre.	
La amistad y las relaciones interpersonales, su sentido e importancia.	
La vida religiosa. Concepción y prácticas religiosas.	
La vida normativa. Normas éticas, morales, jurídicas y convencionalismos sociales.	
El dinero y la riqueza. Su importancia: ¿medio o fin?	
La vida política. La participación social y solidaria.	
La vida amorosa, sexual. Concepción, práctica y trascendencia.	

CUADRO N°. 21
LOS VALORES EN ACCIÓN

Instrucciones: Escriba la acción que desee realizar y que se encuentre comprometida con los valores que desea vivir. Enseguida haga un listado de todas las barreras o interferencias, objetivas o subjetivas, que obstaculicen la acción que desea emprender. Después anote los pasos que puede llevar a efecto para eliminar o reducir las barreras. Finalmente, realice un ordenamiento de los pasos en un plan de acción secuencial para eliminar las barreras y realizar la acción deseada.

ACCIÓN DESEADA - Fecha de cumplimiento	
BARRERAS U OBSTÁCULOS	PASOS PARA ELIMINAR O REDUCIR LAS BARRERAS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
PLAN DE ACCIÓN	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

4. La resolución de problemas.

1. Las técnicas de resolución de problemas.

Las técnicas de resolución de problemas son numerosas, y durante los últimos años se han perfeccionado especialmente para su aplicación en las organizaciones empresariales. Sin embargo, no puede dejar de reconocerse que estas técnicas también pueden ser empleadas para resolver problemas personales, familiares, educacionales, sociales y de otros tipos.

Algunas de estas técnicas de resolución de problemas, empleadas con profusión en el ámbito empresarial, son las siguientes:

1°. Herramientas de tratamiento de ideas:

1. Diagrama de flujo.

Constituye una representación gráfica que se utiliza para demostrar la secuencia de pasos que es necesario realizar para lograr un determinado resultado. Esta herramienta permite una mejor comprensión de un determinado proceso.

2. Tormenta de ideas.

Es propiamente una técnica de carácter grupal que se utiliza para generar un número muy grande de ideas sobre un determinado asunto de interés. Esta técnica ayuda notablemente a producir muchas ideas al alentarse la creatividad de las personas.

3. Diagrama de causa efecto.

Es conocido también como el diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado. Este diagrama constituye una representación gráfica cuyo objetivo es mostrar la relación causal e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado. Esta técnica permite organizar las ideas mediante su relación causal, para facilitar su ulterior tratamiento.

4. Jurado de opinión o selección ponderada.

Es una herramienta empleada para el proceso de toma de decisiones sobre la base de factores cualitativos o a múltiples factores no homogéneos que toman parte

en un suceso determinado. Esta técnica permite priorizar sobre la base de criterios cualitativos.

5. Matriz multicriterio.

Es también una herramienta que se utiliza para tomar decisiones sobre la base de factores cualitativos o a múltiples factores no homogéneos que toman parte en un suceso.

2°. Herramientas de tratamiento de datos:

1. Recogida de datos.

Es una recolección de datos en forma sencilla, mediante diversos impresos, para poder facilitar el posterior análisis de los mismos.

2. Histograma.

Es una herramienta gráfica estadística que permite visualizar y analizar la frecuencia con que una variable toma diferentes valores dentro de un conjunto de datos. Esta técnica permite la organización de datos para el análisis de variabilidad de un proceso o suceso.

3. Estratificación.

Es una técnica de clasificación de datos en grupos sub homogéneos por alguna característica común que posibilita extraer conclusiones sobre el efecto que se produce de acuerdo a dicha característica. Esta técnica facilita la ordenación de datos en grupos homogéneos con respecto a una variable.

4. Diagrama de Pareto.

Es una técnica que permite obtener, de entre los diferentes factores que contribuyen a un determinado efecto, aquellos que tienen significativa importancia en su contribución ("pocos vitales") y aquellos que son poco importantes ("muchos triviales"), a partir de una comparación cuantitativa y ordenada. Esta técnica posibilita la priorización sobre la base de criterios cuantitativos.

5. Diagrama de dispersión.

Es una herramienta estadística de carácter gráfico que se emplea para poder

visualizar el grado de relación que existe entre dos variables cualitativas. Permite detectar la correlación que se establece entre dos variables.

2. La técnica de resolución de problemas de D'Zurrill y Golfried.

Para los fines que son propios de este trabajo, detallamos con mayor amplitud la denominada técnica de resolución de problemas. Esta técnica tiene su origen en la psicología cognitiva, pero ha extendido su campo de aplicación no sólo en la psicología sino también en la educación, administración, trabajo social y otras disciplinas. Los creadores de esta técnica son los psicólogos Thomas D'Zurrilla y Marvin Golfried. En 1971 estos psicólogos crearon la técnica de resolución de problemas para enseñar a sus pacientes a resolver los problemas conflictivos a los que debían hacer frente.

Es innegable que todas las personas en algún momento de sus vidas deben enfrentar diversas situaciones problemáticas. Enfrentar estos problemas -no evadirlos o postergarlos- requiere del conocimiento y aplicación de una técnica para lograr mayor efectividad. No solucionar los problemas origina malestar psicológico que puede dar origen a diversos conflictos, trastornos y enfermedades. Es importante entonces enfrentar y solucionar los problemas, y qué mejor si se dispone de una técnica efectiva.

La técnica de resolución de problemas de cinco pasos, original de D'Zurrilla y Golfried, ha sido modificada al paso del tiempo por otros autores, quienes le han añadido nuevos pasos. Sin embargo, en este trabajo sólo consideramos los cinco pasos en los que se divide la técnica original. Tales pasos son los siguientes:

1°. Especifique un problema.

Este primer paso consiste propiamente en identificar las situaciones problemáticas. Para tal efecto puede ser utilizada alguna lista de problemas de las muchas que existen. Estos problemas pueden estar relacionados con el área intrapersonal: Física, intelectual, emocional y conductual; y también con el área interpersonal: Pareja, familia, estudio / trabajo y social. Para especificar el problema también pueden emplearse los cuestionarios de autoevaluación basados en los 7 hábitos de la efectividad de Stephen Covey. Véase los Cuestionarios de Autoevaluación N°. 1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7. Véase la Escala de Autoaplicación N°. 1.

ESCALA DE AUTOAPLICACIÓN N.º 1 ESCALA DE REAJUSTE SOCIAL

Instrucciones: A continuación se le presenta un listado de acontecimientos que usted puede haber experimentado durante el año pasado. En la columna de acontecimientos indique con una X cuáles le ocurrieron realmente. De acuerdo con su percepción, califique cada acontecimiento según el estrés que le originó. Para tal efecto utilice la escala de calificación que se adjunta. Enseguida multiplique la intensidad por el factor que aparece señalado para cada uno de los acontecimientos. Luego sume la columna total para obtener el total general. Finalmente, compare el total general obtenido con los puntajes de la escala.

Escala de calificación: 1. No estresante; 2. Ligeramente estresante; 3. Moderadamente estresante; 4. Bastante estresante; y 5. Muy estresante.

Nombre y apellidos: Fecha:

FACTORES	ACONTECIMIENTOS	FACTOR	INTENSIDAD	TOTAL
Personal	<input type="checkbox"/> Accidente personal o enfermedad.	53		
	<input type="checkbox"/> Desempeño personal sobresaliente.	28		
	<input type="checkbox"/> Revisión de hábitos personales.	24		
	<input type="checkbox"/> Cambios en actividades recreativas.	19		
	<input type="checkbox"/> Cambios en actividades religiosas.	19		
	<input type="checkbox"/> Cambios en los hábitos de dormir.	15		
	<input type="checkbox"/> Cambios en los hábitos de comer.	15		
	<input type="checkbox"/> Vacaciones.	13		
	<input type="checkbox"/> Navidades.	12		
Familia	<input type="checkbox"/> Muerte del cónyuge.	100		
	<input type="checkbox"/> Divorcio.	73		
	<input type="checkbox"/> Separación matrimonial.	65		
	<input type="checkbox"/> Muerte de un familiar cercano.	63		
	<input type="checkbox"/> Matrimonio.	50		
	<input type="checkbox"/> Reconciliación matrimonial.	45		
	<input type="checkbox"/> Cambio en la salud de familiar cercano.	44		
	<input type="checkbox"/> Embarazo.	40		
	<input type="checkbox"/> Adición de un nuevo miembro de la familia.	39		
	<input type="checkbox"/> Cambio en número de discusiones con cónyuge.	35		
	<input type="checkbox"/> Hijo o hija dejan el hogar.	29		
	<input type="checkbox"/> Problemas con familiares políticos.	29		
	<input type="checkbox"/> La esposa comienza o deja de trabajar.	26		
<input type="checkbox"/> Cambio en número de reuniones familiares.	15			

FACTORES	ACONTECIMIENTOS	FACTOR	INTENSIDAD	TOTAL
Finanzas	<input type="checkbox"/> Cambio en situación económica.	38		
	<input type="checkbox"/> Hipoteca mayor a \$ 10,000.	31		
	<input type="checkbox"/> Vencimiento cercano de hipoteca o préstamo.	30		
	<input type="checkbox"/> Hipoteca o préstamo menor a \$ 10,000.	17		
Social	<input type="checkbox"/> Encarcelamiento.	63		
	<input type="checkbox"/> Dificultades sexuales.	39		
	<input type="checkbox"/> Muerte de un amigo cercano.	37		
	<input type="checkbox"/> Comienzo o fin de estudios.	26		
	<input type="checkbox"/> Cambio en las condiciones de vida.	25		
	<input type="checkbox"/> Cambio de estudios.	20		
	<input type="checkbox"/> Cambio de residencia.	20		
	<input type="checkbox"/> Cambio en las actividades sociales.	18		
	<input type="checkbox"/> Leves violaciones de la ley.	11		
Trabajo	<input type="checkbox"/> Despido del trabajo.	47		
	<input type="checkbox"/> Jubilación.	45		
	<input type="checkbox"/> Reajustes en el negocio.	39		
	<input type="checkbox"/> Cambio a una línea de trabajo diferente.	36		
	<input type="checkbox"/> Cambio en las responsabilidades del trabajo.	29		
	<input type="checkbox"/> Problemas con su jefe.	23		
	<input type="checkbox"/> Cambios en el horario o condiciones de trabajo.	20		
TOTAL GENERAL				

Puntajes de la escala:

Puntaje menor de 150: Probabilidad de 35 % de que tendrá dificultades dentro de los dos próximos años.

Puntaje entre 151 a 300: Probabilidad de 50 % de experimentar dificultades.

Puntaje mayor de 300: Probabilidad de 80 % de experimentar dificultades.

2°. Perfile sus respuesta.

El segundo paso estriba en describir con todo detalle el problema y la respuesta que es típica o común. Al describir el problema en términos de por qué, qué, quién, cómo, cuándo, dónde, cuánto y para qué, podrá observarse el problema en forma más clara. Véase los Cuadros N°. 22, 23 y 24.

CUADRO N°. 22
**PREGUNTAS DE ANÁLISIS PARA LA
 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

PREGUNTAS	ANÁLISIS DEL PROBLEMA
PASADO ¿Por qué?	
PRESENTE ¿Qué?	
PRESENTE ¿Quién?	
PRESENTE ¿Cómo?	
PRESENTE ¿Cuándo?	
PRESENTE ¿Dónde?	
PRESENTE ¿Cuánto?	
FUTURO ¿Para qué?	

CUADRO N°. 23
LAS CINCO PREGUNTAS CLAVES PARA
LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
1. ¿En qué consiste el problema? Defínalo con precisión.
2. ¿Cuáles son las causas reales del problema? Formule su diagnóstico.
3. ¿Cuáles son las posibles soluciones del problema? Cree las respuestas.
4. ¿Qué solución considera que es más viable frente al problema? Seleccione su solución.
5. ¿Por qué razón propone usted esa solución? Fundamente su elección.

**CUADRO N°. 24
DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO DEL PROBLEMA**

SITUACIÓN ACTUAL Y ACCIÓN				SITUACIÓN FUTURA
PROBLEMAS	DIAGNÓSTICO	CAUSAS	ACCIÓN	PRONÓSTICO
¿Cómo puedo definir mi problema?	¿En qué situación me encuentro ahora?	¿Por qué me encuentro ahora en esta situación?	¿Qué puedo hacer ahora para mejorar mi situación?	¿En qué situación me encontraré en un año, cinco o más años?
1°. Problema				
2°. Problema				
3°. Problema				
4°. Problema				
5°. Problema				

3°. Haga una lista con sus alternativas.

En este tercer paso se utiliza la técnica de tormenta de ideas o *brainstorming* desarrollada por A. F. Osborn en 1963. Esta técnica consiste en recoger numerosas ideas sobre un determinado tema de interés. Propiamente la técnica es de carácter grupal, pero también puede ser empleada de manera individual. Las normas básicas para la aplicación de estas técnicas, son las siguientes: 1. Se excluyen las críticas; 2. Todo vale; 3. Lo mejor es la cantidad; y 4. Lo importante es la combinación y la mejora.

4°. Vea las consecuencias.

Este cuarto paso consiste en tener las estrategias más prometedoras y evaluar las consecuencias de ponerlas en práctica.

5°. Evalúe sus resultados.

Este quinto y último paso es el más difícil por cuanto es recién ahora que se aplican las nuevas respuestas a un problema antiguo. Además, se deberá también evaluar las consecuencias de las nuevas respuestas.

Frank E. Bird y George L. Germain han planteado en su libro *Liderazgo práctico en el control de pérdidas* (1990), la técnica de resolución de problemas -aplicable en su caso en el ámbito administrativo-, desagregada en siete pasos. Por lo demás, esta técnica puede emplearse para la resolución de todo tipo de problemas. Los siete pasos de esta técnica, son los siguientes:

1°. Reconocer el problema.

El elemento más crítico para la resolución de problemas es el reconocimiento del problema. Este paso consiste en la identificación de la desviación de los estándares o normas, aclarándolo siempre por escrito. Es absolutamente necesario reconocer que se tiene un problema para empezar a trabajar en su resolución. Un problema es definido simplemente como una desviación de una norma para la cual se desconoce la causa.

2°. Analizar el problema.

En este segundo paso se analiza el problema para conocer su prioridad, localización,

tiempo y grado del problema. El objetivo de este análisis es determinar si realmente se está trabajando en el problema correcto.

3°. Identificar las causas posibles.

Para cumplir este paso se debe precisar las principales causas que tienen mayor probabilidad de ser el origen del problema. Se define también la relación causa-efecto con la mayor precisión posible. Dos preguntas claves son las siguientes: 1. ¿Qué es distintivo de esta situación?; y 2. ¿Qué ha cambiado de esta situación?

4°. Desarrollar las soluciones posibles.

En este cuarto paso se aplica el pensamiento racional y el pensamiento creativo para encontrar las posibles soluciones al problema. Resulta importante listar todas las posibles soluciones del problema, sin evaluar todavía cuál de todas es la mejor. Aquí también puede considerarse los deberes y los deseos. Los deberes son los parámetros o criterios con los que una solución debe cumplir de manera absoluta para que sea aceptada. Los deseos son las cosas que sería agradable tener pero que, por sí mismas, no descalifican una solución.

5°. Evaluar las soluciones posibles.

En el quinto paso se evalúa cada posible solución del problema en forma cuidadosa. Se consideran los potenciales positivos o los buenos efectos que podrían tener, y los potenciales negativos o los malos efectos que pudieran tener. Cada solución posible también tiene que fundamentarse en términos de costo / beneficio, por cuanto este factor necesariamente debe considerarse.

6°. Llegar a una decisión.

En este penúltimo paso se elige la mejor solución posible entre varias alternativas. La decisión correcta es la que consigue los beneficios máximos y las desventajas mínimas. Es bastante obvio que no debe perseguirse la solución perfecta porque esta simplemente no existe en la realidad.

7°. Estimular la acción.

En este último paso se pone en práctica la solución del problema, se realiza el seguimiento de la aplicación y se obtiene retroalimentación efectiva de manera periódica. La decisión debe transformarse en un plan de acción con la

correspondiente asignación de responsabilidades. En forma periódica deberá efectuarse el seguimiento del plan de acción. Finalmente, es necesario recibir información acerca de la calidad de la aplicación.

Algunos problemas son tan obvios en su solución que realmente no vale la pena emplear todo el procedimiento; sin embargo, en otros casos es muy conveniente y necesario emplearlo.

5. La creatividad en el planeamiento de vida.

No podría sostenerse, tratándose de las técnicas de planeamiento de vida revisadas, que necesariamente deben ser aplicadas en forma inflexible. Por el contrario, cada persona deberá adoptar siempre una permanente actitud creativa por cuanto se trata de crear nada menos que el futuro personal. Las combinaciones posibles de las técnicas representan la posibilidad de potenciar éstas; por lo tanto, es un desafío para quien aplica estas técnicas combinarlas entre sí para poder mejorarlas y recrearlas. Véase los Cuadros N°. 10, 11 y 12.

Las técnicas de planeamiento de vida, entre otros propósitos, ayudan a que las personas puedan administrar mejor sus propios recursos, energía y tiempo, pero de ninguna manera reemplazan el criterio personal ni mucho menos anulan la creatividad. A partir del conocimiento de las técnicas y el desarrollo de la creatividad es posible que cada persona pueda plantear su propia técnica de planeamiento de vida. Véase los Cuadros N°. 16 y 25.

CUADRO N°. 16
TÉCNICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL

TÉCNICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL	ANÁLISIS FORD	PLAN DE ACCIÓN PERSONAL	ANÁLISIS DE PERSONALIDAD
ANÁLISIS FORD	Acentúa el análisis interno (fortalezas y debilidades), y el análisis externo (oportunidades y riesgos).		
PLAN DE ACCIÓN PERSONAL	Potencia el aspecto administrativo del planeamiento de vida	Resalta el proceso administrativo orientado hacia el desarrollo del individuo.	
ANÁLISIS DE PERSONALIDAD	Potencia el aspecto psicológico del planeamiento de vida.	Potencia los aspectos administrativo y psicológico del planeamiento de vida.	Acentúa el análisis de las áreas de personalidad: intrapersonal e interpersonal.

CUADRO N°. 25
OTRAS TÉCNICAS DE PLANEAMIENTO DE VIDA

TÉCNICAS DE PLANEAMIENTO DE VIDA	ANÁLISIS FORD	CLARIFICACIÓN DE VALORES	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
ANÁLISIS FORD	Acentúa el análisis interno (fortalezas y debilidades), y el análisis externo (oportunidades y riesgos).		
CLARIFICACIÓN DE VALORES	Considera la definición de aquellos valores que son fundamentales para la persona.	Resalta el proceso para definir los valores, tomar decisiones y actuar en consecuencia.	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Propone una alternativa reflexiva y crítica para enfrentar las contingencias de la vida.	Sugiere la resolución de problemas en el marco de los valores que son propios.	Enfatiza el proceso creativo para enfrentar diversas situaciones problemáticas.

¿Cuál de las técnicas de planeamiento de vida es la que más conviene aplicar? Pues eso depende de varios factores que necesariamente deben ser considerados, tales como: Conocimiento de la técnica, objetivos definidos, tiempo considerado, recursos utilizables y asesoría disponible. Véase el Cuadro N°. 26.

CUADRO N°. 26
**¿QUÉ TÉCNICAS DE PLANEAMIENTO DE VIDA PUEDEN
 SER APLICABLES CON MAYOR EFECTIVIDAD?**

ACTIVIDADES Y SITUACIONES PROBLEMÁTICAS	TÉCNICAS DE PLANEAMIENTO DE VIDA				
	ANÁLISIS FORD	PLAN DE ACCIÓN PERSONAL	ANÁLISIS DE PERSONALIDAD	CLARIFICACIÓN DE VALORES	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Desarrollo del proyecto de vida. Planeamiento estratégico personal.	X	X	X		
Planeamiento familiar.	X				
Planeamiento de equipos y áreas de trabajo.	X				
Planeamiento de organizaciones y corporaciones.	X				
Descubrimiento de los principios y valores humanos.	X	X	X	X	
Resolución de problemas personales, familiares, académicos, laborales y otros.					X
Descubrimiento del sentido de vida. Visión de futuro.	X	X	X	X	
Activación del potencial humano. Desarrollo personal. Efectividad personal. Compromiso.	X	X	X	X	X
Descubrimiento y fortalecimiento vocacional.	X	X	X	X	X
Desarrollo de la cultura de previsión.	X	X	X		X
Superación de hábitos de vida inadecuados.	X	X	X	X	X
Baja autoestima y débil asertividad.	X	X	X	X	X
Ansiedad ante situaciones personales y familiares.				X	X
Emoción de cólera y conducta agresiva.				X	X
Sentimiento de vacío existencial.	X	X	X	X	X

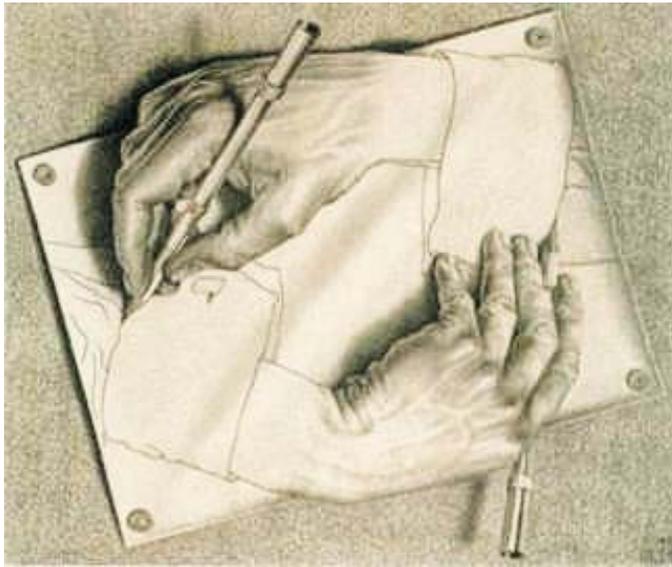
Un ejemplo valiosísimo de creatividad -habiendo numerosos en todos los campos del quehacer humano- está personificado en la obra del extraordinario pintor, grabador y dibujante holandés Maurits Cornelis Escher (1898 - 1972). Escher es conocido como el "juglar de la gráfica" y es mundialmente reconocido por sus obras creativas que armonizan el arte y las matemáticas de una manera cautivante. Sus obras más representativas son las relacionadas con la división regular del plano, las figuras imposibles y la relación entre lo plano y lo espacial. Este extraordinario creador rompió con muchos paradigmas del arte para crear una obra que lleva el sello inconfundible de su personalísima creatividad. Comentando sus propias obras, Escher escribió: *"¡Cómo me gustaría aprender a dibujar mejor! Hacerlo bien requiere tanto esfuerzo y perseverancia . . . A veces los nervios me llevan al borde del delirio. Sólo es cuestión de batallar sin descanso con una autocrítica constante e implacable. Pienso que crear mis grabados depende de querer realmente hacerlo bien"*. Véase las Ilustraciones N°. 1, 2 y 3.

ILUSTRACIÓN N.º 1



Lazo de Unión

ILUSTRACIÓN N.º 2



Manos Dibujando

ILUSTRACIÓN N.º 3



Corteza

Algunos otros recursos que han demostrado mucha efectividad y creatividad, tanto para el planeamiento de vida como para muchas otras aplicaciones, de los que la literatura especializada informan con profusión, son los siguientes: Los mapas mentales y el proceso PEACE. Los mapas mentales fueron creados por Tony Buzan, encontrándose su uso bastante difundido porque permite liberar el potencial de creatividad de las personas. Buzan en su obra *El libro de los mapas mentales* (1996), explica con mucha claridad la filosofía y técnica de los mapas mentales. El proceso PEACE fue desarrollado por el filósofo Lou Marinoff, y representa una aplicación práctica de la filosofía, cuyo significado es el siguiente: Problema, Emoción, Análisis, Contemplación y Equilibrio. Marinoff en su libro *Más Platón y menos Prozac* (2002), recomienda, inclusive, la consulta del *Yijing* o *libro de las mutaciones*, pues esta obra representa miles de años de sabiduría filosófica de la humanidad. Por lo demás, todos los recursos que presentamos en este libro deberían ser combinados y aplicados en forma creativa, pues tratándose de la creación de la vida humana -pensamos- no podría ser de otra manera.

Todos los seres vivientes son una manifestación de la creación. Y la vida humana, además de creación, también es creatividad. El ser humano crea y recrea a cada momento su propia vida. En sus manos se encuentra el poder de transformar su existencia. Y la historia del hombre no es sino la historia de la creatividad de éste para poder sobrevivir, adaptarse y desarrollarse en un entorno hostil que ha alcanzado en gran medida a domesticar. Pero los desafíos no han concluido para el hombre, puesto que a cada momento debe responder a incesantes, múltiples y complejos retos para lograr subsistir, adaptarse, rebelarse, transformarse y expresarse a plenitud.

Tercera Parte:

Fundamento Psicosocial

Capítulo XII

La Cultura de Previsión

XII. La Cultura de Previsión.

1. La previsión en la vida.

La vida humana constituye un riesgo desde el momento mismo de la concepción, y ello es y continuará siendo así durante todas las etapas de la existencia del hombre. No es posible substraerse a esta realidad dramática porque es parte de la vida misma. Sin embargo, lo que sí podría hacerse es adoptar comportamientos previsores para minimizar y controlar los riesgos de la vida, fortaleciendo de esta manera la cultura de previsión personal, familiar, organizacional y social.

Frente al futuro las personas pueden adoptar dos posturas: reactiva y proactiva. La primera postura es aquella en la cual las personas creen que el futuro se encuentra generado por fuerzas externas e independientes de la voluntad humana. Esta primera reacción, con foco de control externo, se encuentra asociada a las actitudes fatalistas y comportamientos reactivos o pasivos: se espera que algo ocurra y luego se actúa. La segunda postura es aquella en la cual las personas consideran que el futuro tiene una naturaleza plástica y pueden en el presente contribuir a su modelación final. Esta segunda reacción, con foco de control interno, se encuentra vinculada a las actitudes de autoeficacia y comportamientos proactivos o futuristas: se propicia activamente que ocurra algo previsto.

El repertorio de comportamientos previsores frente al riesgo es muy amplio, pero podemos considerar el planeamiento estratégico personal, denominado también

planeamiento de vida o planeamiento personal por objetivos, un recurso extraordinariamente importante para que las personas aprendan a desarrollar una visión de futuro, a comprometerse con sus propios objetivos de vida y a desterrar definitivamente comportamientos y creencias irracionales. Una fábula nos puede ilustrar acerca de la importancia de definir objetivos de vida y llevarlos a la práctica.

Se cuenta que en una lejana ocasión un hermoso caballito de mar juntó todo su escaso capital y salió raudo en pos de la esquiva fortuna. Después de haber recorrido un largo camino el caballito de mar se encontró con una astuta anguila que le dijo: "Amigo mío, ¿hacia dónde es que te diriges tan de prisa?". El caballito le respondió muy orgulloso y seguro de sí mismo: "A buscar fortuna". A lo que la anguila respondió: "Sabes, tienes mucha suerte, puesto que por diez monedas de oro podrás disponer de estas aletas para llegar más rápido a tu destino". El caballito feliz aceptó la oferta, pagó presto las diez monedas de oro y partió al doble de su velocidad.

No muy lejos de allí nuestro caballito de mar se tropezó esta vez con un enredado pulpo que le dijo: "Amigo: ¿por qué es tanto tu apuro, hacia dónde es que pretendes llegar con tanta prisa?". "Pues si no lo sabes, voy en busca de la fortuna", contestó jactancioso el caballito. El pulpo mirándolo fijamente le respondió: "Mira bien, amigo, por muy poco dinero te puedo dar esta moderna motoneta submarina para que vayas mucho más rápido de lo que podrías imaginarte siquiera". Sin pensarlo dos veces, esta vez el caballito le entregó todo el dinero que le sobraba y partió alegre y velocísimo en busca de la fortuna.

Más pronto de lo que esperaba, el caballito se encontró con un enorme tiburón que le dijo lo siguiente: "Hey, amiguito: ¿hacia dónde es que te diriges tan rápido?". "Voy en busca de la fortuna", volvió a responder el desprevenido caballito. "Pues, sabes, de verdad que tienes muchísima suerte", replicó el tiburón. "¿Qué te parece si en vez de dar esta tremenda vuelta por donde pretendes ir ahora, tomas este seguro y corto atajo? Te puedo asegurar que de esta manera acortarás mucho el camino ahorrándote tiempo, esfuerzo y seguramente que muchas molestias también". No bien pronunció estas palabras el enorme tiburón le señaló su enorme hocico abierto de par en par. "Muchas gracias", fue lo último que se le escuchó decir al ingenuo caballito de mar. Acto seguido y a toda prisa para no perder más tiempo, el caballito de mar se introdujo en el descomunal hocico del tiburón que terminó devorándolo de un solo bocado.

La pregunta que puede formularse cada cual es la siguiente: ¿Hacia donde podríamos dirigirnos si es que no tenemos claramente definidos nuestros objetivos de vida? Es esta precisamente la razón por la cual es necesario definir objetivos de vida. La revisión de la literatura de libros de autoayuda, autosuperación o automotivación permite comprender que el planteamiento de objetivos de vida es un requisito esencial para poder llegar a un destino superior.

Muchos siglos atrás la historia bíblica de José nos educa en la importancia de la prevención para afrontar las contingencias de la vida. El libro del Génesis, el más antiguo de la *Biblia*, nos relata cómo José es vendido por sus hermanos mayores como esclavo a unos mercaderes a causa del odio y los celos que éstos sentían por el amor que Jacob, su padre, le profesaba por haberlo tenido en su vejez. José es esclavizado, pero gracias a su nobleza de carácter e inteligencia es situado por la mano de Dios frente al Faraón del imperio Egipto. Al interpretar con gran entendimiento los sueños del Faraón, José demuestra su enorme sabiduría, siendo recompensado con el nombramiento de segundo hombre del imperio después del Faraón. Frente a la responsabilidad y autoridad concedidas, José administra con gran sapiencia y prudencia los bienes del imperio. Así, Egipto puede sobrevivir siete años de esterilidad y carestía después de haber gozado de siete años de fertilidad y abundancia. Gracias a la prudencia de José se evita el hambre, la penuria y el desorden social en el antiguo Egipto. (Véase en el Génesis los capítulos 37 a 50).

Así, las preguntas que fluyen seguidamente son: ¿Qué es la planificación de vida? ¿Quién debe planificar la vida de cada persona? ¿Por qué es necesario planificar la vida personal? ¿Cómo debe planificarse la vida? ¿Qué ventajas reporta la planificación de vida? ¿Cuándo corresponde planificar la vida? ¿Cuánto puede perderse si se decide improvisar y no planificar la propia vida?

2. La previsión en la empresa.

Se reconoce y acepta que los marcos sociales más importantes de la persona humana lo constituyen la familia, la escuela, el trabajo, la comunidad y el Estado. Todos estos marcos sociales se encuentran interrelacionados y, por consiguiente, están influenciándose

mutuamente y en forma permanente. También se comprende que todos estos marcos sociales están siendo afectados por la realidad de los cambios cada vez más acelerados, complejos y globales de nuestro entorno y tiempo histórico.

La empresa -marco social importantísimo para el trabajador- constituye una organización socio-económica orientada a cumplir objetivos y metas de producción y servicios con una finalidad lucrativa y social, constituyéndose el trabajador en su principal y más importante potencial de crecimiento y desarrollo. El trabajador deviene en el factor más diferenciado e importante de la organización empresarial; de cuyo trabajo productivo depende, fundamentalmente, el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Pero el trabajador es ante todo y sobre todo un ser humano que interactúa en diversos contextos socio-culturales, siendo la empresa, lo mismo que su familia y comunidad, las más relevantes.

El trabajo desarrollado por el hombre ofrece múltiples posibilidades de realización, pero aún así no se encuentra libre de riesgos de muy diversa naturaleza. Estos riesgos laborales se traducen muchas veces en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, los que originan pérdidas que afectan no sólo al individuo sino también a la familia, la empresa, la comunidad y al Estado. Es de esta manera que la prevención ha llegado a constituir una de las expresiones de la cultura del hombre que ha tenido un impacto decisivo sobre los procesos productivos y, en general, la vida social de las comunidades.

Puede conceptuarse a la prevención como un producto de la evolución de las ideas, el reconocimiento de la necesidad de proteger la vida humana y los bienes, la idea de previsión internalizada en la conciencia social, así como la materialización de los valores de solidaridad, responsabilidad e integridad humana.

En todas las organizaciones empresariales existe una cultura de prevención, mas también la prevención constituye una cultura. Lo primero significa que en una empresa se conjugan normas, programas, procedimientos, equipos e instrumentos de seguridad, así como también comportamientos, paradigmas, actitudes, motivaciones y valores. Lo segundo significa que la prevención como cultura es viva, por lo tanto se origina, desarrolla y cambia de acuerdo a la realidad histórica - social. Se reconoce entonces que la prevención es cultura, y como tal refleja no solamente el desarrollo material de

la sociedad sino también de las ideas y los valores sociales. En estos dos sentidos puede sostenerse que la cultura de prevención es extraordinariamente rica en su significado por todo lo que representa para las organizaciones empresariales y la sociedad.

A manera de ilustración señalo dos ejemplos claramente antagónicos sobre las actitudes reactivas y proactivas frente a la seguridad. La actitud reactiva frente a la accidentabilidad en la industria minera expresaría: *Los accidentes son fatalidades que no se pueden impedir, y menos todavía tratándose de actividades de alto riesgo como lo son las mineras*. Esta actitud origina el conformismo y, seguramente, más accidentes de trabajo. Por el contrario, la actitud proactiva sostendría: *Los accidentes de trabajo pueden y deben ser evitados impulsando acciones enérgicas y eficaces de prevención laboral*. Son propiamente dos filosofías que retratan la actitud y acción frente al futuro. Es propiamente la actitud proactiva la que da origen a programas de seguridad cada vez más efectivos.

He podido comprobar, a través de resultados de encuestas psicosociales aplicadas en el período comprendido entre mayo de 1996 a marzo de 1997, antes del proceso de privatización en la Empresa Minera del Centro del Perú S.A. - CENTROMIN PERÚ S.A., una empresa pública de derecho privado clasificada como empresa de la gran minería-, que la mayoría de trabajadores de la empresa realmente comprendían que el planeamiento es importante como una filosofía de vida y una técnica para el cambio personal. Ante la pregunta siguiente: *¿Qué importancia tiene para usted hacer planes para el futuro?*, se encuentra que de 6,278 trabajadores que respondieron la encuesta, son 5,595 trabajadores (89 %) los que respondieron que era de mucha importancia. Ante esta otra pregunta: *Algunos dicen que la gente tiene tan pocas posibilidades de cambiar las cosas, que no vale la pena hacer planes para el futuro. ¿Qué piensa usted sobre esto?*, se comprueba que 4,907 trabajadores (78 %) respondieron: es falso, sí vale la pena hacer planes para el futuro.

Aproximadamente veinte años antes también pude comprobar, en otro estudio psicosocial realizado en 1981 en una compañía minera privada, clasificada como empresa de la mediana minería, que 227 trabajadores obreros ante la pregunta: *¿Qué importancia tiene para usted hacer planes para el futuro?*, 140 trabajadores (62 %) respondían que tenía mucha importancia, y 61 (27 %) que tenía alguna importancia. Ante esta otra pregunta: *Algunos dicen que la gente tiene tan pocas posibilidades de cambiar las cosas, que no vale la*

pena hacer planes para el futuro. ¿Qué piensa usted sobre esto?, verifiqué que 125 trabajadores (55%) respondieron: es falso, sí vale la pena hacer planes para el futuro. Otros 58 trabajadores (26%) respondieron: Es más o menos cierto. Cruzando ambas preguntas, fueron 102 trabajadores (45%) los que opinaron en forma favorable a las dos preguntas.

Estos resultados significativos revelan que en los trabajadores mineros existe cada vez más una mayor consciencia positiva del valor del planeamiento, como una herramienta para el cambio y el desarrollo. Sin embargo, es muy cierto también que existe en estos mismos trabajadores una resistencia al cambio muy sólida que frena las posibilidades de desarrollo personal y social. Es en el psiquismo del trabajador donde se encuentra la posibilidad del desarrollo, mas es también en su psiquismo donde se genera el estancamiento por la pasividad, el conformismo y la dependencia. Los condicionamientos sociales, culturales y psicológicos realmente son muy poderosos en el proceso de moldeamiento de los comportamientos.

Como parte del proceso formativo de los trabajadores y de desarrollo de la empresa es muy necesario que pueda crearse, reforzarse y enriquecerse la cultura de previsión por su singular importancia para los objetivos de la seguridad. Puede comprobarse que estos objetivos de seguridad repercuten muy positivamente también sobre los objetivos de productividad y calidad, los que a su vez tienen consecuencias muy favorables en la competitividad y la rentabilidad empresariales. Por tanto, el trabajador prevencionista que actúa con sentido proactivo en el trabajo es fruto de la cultura de prevención que se crea y recrea permanentemente en la empresa.

Capítulo XIII

Una Experiencia de Psicoprevención
con Trabajadores de la Industria Minera

XIII. Una Experiencia de Psicoprevención con Trabajadores de la Industria Minera.

1. Visión de la Sociedad Peruana.

Las investigaciones psicosociales que se realizan en el campo de las ciencias del comportamiento, aquellas en las que el hombre se constituye a la vez en sujeto y objeto de estudio, requieren, necesariamente, un profundo conocimiento del contexto social en el que se desarrolla la persona humana. No sería posible conocer científicamente al hombre en sus múltiples y variadas facetas de su existencia, sin comprender la realidad de su medio social. Estas consideraciones iniciales ameritan una reflexión en torno a lo que podríamos considerar una visión sobre la sociedad peruana.

La sociedad peruana constituye, como tema de estudio e investigación, un asunto complejo desde cualquier ángulo que se le observe, manifestándose las dimensiones políticas, económicas, sociales y culturales, en forma interrelacionada o sistémica. Con el propósito de enfocar en forma analítica la realidad nacional en sus aspectos estructurales, nos ocupamos por separado de cada una de las dimensiones señaladas, con la extensión conveniente a un trabajo de esta naturaleza.

1.1 El tema político.

La República del Perú vive la conflictiva y crítica realidad de un país andino y latinoamericano, inserto en la circunstancia política del tercer mundo, sujeto al engranaje de dominación del sistema capitalista mundial. Esto ha condicionado una realidad

social cuya nota fundamental es el fenómeno de la dependencia, que se extiende en lo político, lo económico, lo social y lo cultural. La dependencia significa, fundamentalmente, que nuestro destino histórico como nación se encuentra sujeto a decisiones que escapan a nuestro control por la dominación externa, siendo su correlato nuestra dependencia o subordinación de la soberanía nacional.

En efecto, luego del periodo histórico del colonialismo español, nuestro país ha caído bajo otra forma de dominación que se denomina neocolonialismo y que, en esencia, subordina los intereses nacionales a los intereses del capital internacional. No ha habido, pues, ningún periodo en la historia republicana del Perú en que la clase dominante y el Estado hayan mantenido autonomía respecto de los países capitalistas dominantes en la escena mundial. Primero fue España, después Inglaterra, y actualmente lo es Estados Unidos de América.

Paralelamente a este sistema de dominación externa, se encuentra establecido un sistema de dominación interna, pero ambos sistemas actúan sustentándose mutuamente. La clase dominante en el Perú ha conseguido centralizar y controlar en sus manos un ingente poder político, económico, militar e ideológico, del que se vale para mantener su statu quo y ejercer su dominio. De tal suerte, pues, que la democracia que se desarrolla en nuestro país no tiene un carácter real, en tanto que no existen igualdad entre las personas en ningún sentido, sino más bien un carácter puramente formal, que periódicamente atraviesa por crisis y que explican los golpes militares y cívico-militares.

La lucha por la independencia nacional supone, como un aspecto fundamental, la realización de profundas transformaciones en las estructuras económicas y sociales del país, que lo democratizen y lo integren socialmente. De esta manera, la independencia nacional y la transformación social darían origen a la constitución de un Estado Nacional con vocación democrática.

1.2 El tema económico.

El Perú es un país capitalista dependiente que comparte con todos los países andinos y latinoamericanos la dramática, conflictiva y compleja realidad del subdesarrollo. El subdesarrollo del Perú, en particular, así como el subdesarrollo de los países pobres del

tercero, cuarto y quinto mundos, en general, se explican por su interdependencia dialéctica con los países desarrollados en el marco del sistema capitalista mundial. Y esto es así desde los inicios del capitalismo hasta nuestros días, puesto que subdesarrollo y desarrollo son dos aspectos de un mismo proceso histórico social. Los países subdesarrollados juegan en la escena política mundial un rol subordinado y dependiente, en tanto que los países desarrollados desempeñan un rol dominante y autónomo.

El Perú como país subdesarrollado se mantiene en una situación de dependencia política y económica respecto de los países desarrollados. La dependencia política significa que los márgenes de autonomía de nuestro país se encuentran limitados por los intereses políticos de los países dominantes. La dependencia económica implica que los intereses de nuestro país se hallan sujetos a los intereses económicos de los países desarrollados. Esta dependencia económica se manifiesta, a su vez, en una dependencia comercial, así como también en una dependencia financiera.

La economía peruana, lo mismo que las economías latinoamericanas, han sido condicionadas por el sistema capitalista mundial para desempeñar un papel complementario y subordinado que consiste, esencialmente, en exportar materias primas, lo que ha dado origen a las economías de exportación. Los países latinoamericanos se especializaron en las exportaciones de diversos productos primarios; sin embargo, con el transcurso del tiempo la especialización en cuanto a productos de exportación se ha ido modificando en los países de la región. El Perú hasta la década de los años 50 fue en mayor proporción exportador de productos agropecuarios (algodón, azúcar, café, lanas y otros); pero, a partir de la década de los años 60 y hasta nuestros días es en mayor medida exportador de productos mineros (cobre, plata, zinc, plomo, hierro y otros). A nivel global América Latina sigue siendo una región de economía especializada en las exportaciones de materias primas hacia los mercados internacionales, lo que se sigue realizando con muchas desventajas para los países de la región. América Latina ha sufrido y continúa sufriendo una muy considerable extracción de excedentes hacia los centros de poder mundial que se han beneficiado y continúan beneficiándose aún más con políticas económicas desequilibradas e injustas.

La economía peruana, dominada por las economías de los países desarrollados, se ve muy afectada por el comportamiento de los precios de las materias primas en los

mercados internacionales. Los términos económicos no equivalentes del intercambio comercial impactan negativamente sobre la débil economía nacional. Esto es así porque mientras que los precios de los productos tradicionales de exportación sufren periódicamente bruscas caídas, los precios de los bienes importados siempre van en continuo aumento. No puede afirmarse, pues, que este desigual intercambio comercial económicamente sirva a los propósitos del desarrollo nacional, sino más bien a mantener al país en una condición permanente de subdesarrollo.

Nuestro país presenta desde el punto de vista económico tres características importantes, y son las siguientes: 1. La desarticulación de su aparato económico; 2. La coexistencia de diversas formas de producción económica; y 3. Los desarrollo regionales desiguales.

Por el primero debe entenderse que la ausencia, antes, y la ineficiencia e ineficacia, después, de una planificación racional y técnica que desde el Estado sienta las bases para el ordenamiento de la producción nacional, ha originado la desorganización de su aparato productivo que resulta contraproducente para el país.

Por el segundo debe comprenderse que en la sociedad peruana existen, en el mismo tiempo histórico, desde las formas de producción que corresponden al estadio primitivo de la humanidad, caso de algunas comunidades selváticas con economías autárquicas, hasta la forma capitalista, caso de los complejos industriales, financieros y comerciales asentados en la capital, pero todos éstos están subordinados, directa o indirectamente, al capital internacional.

Por el tercero debe observarse que nuestro país no presenta un desarrollo homogéneo en todas sus regiones, pues por el fenómeno del centralismo se ha ido generando una metrópoli capitalina hipertrofiada que ha concentrado en su seno todos los poderes del Estado y las consiguientes facultades resolutorias, así como ha absorbido y absorbe los mayores recursos en todo orden de cosas. Como contrapartida de esta política centralista, en el interior del país todas las regiones son, con respecto a Lima, de menor desarrollo económico relativo; estableciéndose, además, notables diferencias interregionales. El centralismo de Lima resulta, en buena cuenta, un poderoso freno a las necesidades y expectativas de desarrollo socioeconómico de otras ciudades y regiones del país.

Al subdesarrollo también lo caracterizan los profundos desequilibrios socioeconómicos. En nuestro país coexisten situaciones de extrema pobreza, para una mayoría pauperizada, frente a situaciones de ingesta riqueza, para una minoría privilegiada. La distribución del ingreso es injusta al concentrarse éste en el vértice de la pirámide social, en tanto que en la base, por los bajísimos ingresos, los niveles de vida resultan francamente incompatibles con la dignidad de la persona humana. En un país subdesarrollado como el Perú, la mayoría de la población vive en una situación de pobreza crónica. La calidad de vida de la mayoría de la población no llega a satisfacer los mínimos requerimientos establecidos científicamente para garantizar su desarrollo físico, psicológico y social. En estas condiciones tan desfavorables la vida resulta en extremo dramática, conflictiva y crítica.

Nuestro país durante los años 90 logró salir de la más profunda crisis económica que se haya producido a través de toda su historia republicana. Crisis que no solamente contribuyó a deteriorar aún más sensiblemente la calidad de vida de la gran mayoría de peruanos, sino que, inclusive, ha comprometido negativamente su futuro. Frente a esta realidad que resulta dolorosa, necesariamente se tiene que admitir que ningún modelo de desarrollo socioeconómico logrará sus objetivos sino ataca frontalmente el grave problema de la dependencia nacional que subordina los intereses del país a los intereses del capitalismo mundial.

1.3 El tema social.

El Perú se encuentra dividido en clases sociales estratificadas rígidamente, siendo la movilidad de los actores sociales mínima. Entre estas clases sociales, a consecuencia de la diversa relación que tienen frente a los medios de producción y los intereses que defienden, se generan contradicciones que desencadenan tensiones, conflictos y violencia social. Todo este sistema social de raíz capitalista origina marcadas diferencias sociales y gravísimas injusticias por la explotación del hombre por el hombre.

Las corrientes migratorias internas que se han ido desplazando del campo hacia la ciudad, propiciando los procesos de urbanización y modernización, han dado lugar en las urbes al fenómeno de la marginalidad social, a consecuencia de la grave escasez de recursos de los inmigrantes, quienes se han visto incapaces de satisfacer adecuadamente sus necesidades básicas, contribuyendo más bien a saturar los servicios urbanos que se

muestran insuficientes para atender debidamente la creciente demanda de una población en incesante aumento demográfico. Lima es la ciudad que se ha visto invadida por las mayores corrientes de inmigrantes provincianos, a consecuencia de que esta urbe tiene un mayor desarrollo socioeconómico relativo; sin embargo, la carencia de recursos económicos, así como la ausencia de una planificación racional y técnica en el orden económico y social, han terminado por condicionar la existencia de amplias áreas urbanas en la capital en las que se observa una situación de pobreza absoluta por los niveles de ingresos deprimidos de sus pobladores.

1.4 El tema cultural.

La sociedad peruana presenta una realidad plural que se manifiesta en su diversidad cultural y lingüística. El país no constituye una unidad sino un mosaico de realidades culturales y lingüísticas sumamente diferenciadas en nuestro territorio, que al interrelacionarse han dado lugar a un proceso de mestizaje cultural que continúa hasta nuestros días. Si se piensa en las diferencias que pueden encontrarse al comparar entre sí realidades socioculturales tan disímiles -tal como la comunidad lacustre de los uros, la comunidad selvícola de matsigenkas, los trabajadores agrícolas asociados en cooperativas agrarias, los pobladores urbano marginales de los conos norte y sur de Lima, los pobladores de zonas residenciales exclusivas en la capital, etcétera-, comenzará a comprenderse la heterogeneidad que nos tipifica como nación. Y estas diferencias culturales y lingüísticas también significan diferencia psicosociales que condicionan personalidades y comportamientos diferenciados que permiten comprobar el origen sociocultural de las personas.

La dominación externa que soporta nuestro país no solamente se manifiesta en los aspectos políticos y económicos, sino que también se ha proyectado hacia los aspectos culturales. Así, con el desarrollo de los modernos medios de comunicación de masas, el centro del capitalismo mundial ha penetrado ideológicamente en nuestro país para imponer su propia ideología, lo que ha originado una cultura de la dominación. La característica primordial de esta cultura es la alienación de nuestro ser nacional, vale decir la pérdida paulatina de nuestra propia identidad por la aceptación de normas, patrones y valores extraños tomándolos como auténticos. La alienación supone la manipulación o cosificación de las personas para utilizarlas sin considerar sus fines intrínsecos y que, obviamente, no posibilitan su realización a plenitud como seres humanos.

1.5 El escenario social.

El trabajador minero forma parte de la sociedad peruana, de tal manera que los problemas estructurales y coyunturales -políticos, económicos, sociales y culturales- por los que atraviesa ésta también influyen sobre éstos y sus familias. Las circunstancias de vida del trabajador minero corresponden a un país andino caracterizado por las notas del subdesarrollo, la dependencia política y económica, la especialización en exportaciones de materias primas, el centralismo capitalino todavía agobiante, los desequilibrios económicos que generan pobreza crónica para las mayorías del país, la rigidez en la estratificación social, las intensas corrientes migratorias del campo a la ciudad, la diversidad cultural y lingüística y el mestizaje cultural. Es así, pues, que el trabajador minero no puede escapar a esta cruda realidad que influye poderosamente sobre su personalidad. En otras palabras, el psiquismo del trabajador minero es influenciado en forma significativa por la sociedad en la que éste vive; o, lo que es lo mismo, el ámbito microsocioal de las Unidades Mineras no refleja sino el ámbito macrosocioal de la sociedad peruana.

2. La empresa y su fuerza laboral.

Una experiencia inédita en el país en materia de psicoprevención o aplicación de la psicología en la seguridad, lo constituyó el Programa de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal, conocido por sus siglas PROMOSSED, en el ámbito de la Empresa Minera del Centro del Perú S.A. - CENTROMIN PERÚ S.A. Este Programa se gestó y aplicó en la referida empresa durante los años 1996 y 1997, en todas y cada una de sus siete Unidades de Negocios. La coyuntura bajo la cual se efectuó el PROMOSSED coincidió con el proceso de privatización de las Unidades de Negocios de CENTROMIN PERÚ S.A., al sector empresarial privado.

Los resultados de esta interesante experiencia han sido expuestos en diversos certámenes profesionales, tales como la XXIII Convención de Ingenieros de Minas del Perú (Arequipa, 1997) y el VIII Congreso Nacional de Psicología (Lima, 1997). Un resumen de la ponencia: *Aplicación de la Psicología en la Seguridad Industrial. La experiencia del PROMOSSED en la Empresa Minera del Centro del Perú S.A.*, ha sido publicado en el segundo volumen de los Trabajos Técnicos por el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (1997).

La Empresa Minera del Centro del Perú S.A. - CENTROMIN PERÚ S.A. fue creada el 1 de enero de 1974, sobre la base del negocio minero expropiado con pago compensatorio definitivo a la sucursal en el Perú de la Cerro de Pasco Corporation, por considerarla el Estado Peruano de interés social. El origen de esta empresa minera se remonta a principios del siglo XX, pues fue creada en el año 1905, dándose inicio a sus operaciones de explotación minera en la localidad de Cerro de Pasco.

CENTROMIN PERÚ S.A. ha desarrollado sus operaciones en la región central del país, comprendiendo los departamentos de Lima, Pasco, Junín y Huancavelica, donde su impacto económico y social ha sido muy importante. La empresa ha realizado sus actividades en la explotación y concentración de minerales en seis Unidades Mineras: Cerro de Pasco, San Cristóbal - Andaychagua, Casapalca, Cobriza, Morococha y Yauricocha. Asimismo, se ha dedicado a la fundición y refinación de metales en la Unidad de Negocios de La Oroya; así como también a la comercialización de productos mineros y metalúrgicos en los mercados nacional e internacional desde su sede central en la ciudad de Lima.

Las áreas de actividad de CENTROMIN PERÚ S.A. comprendían las siguientes: Exploraciones y geología, operaciones mineras (minas y concentradoras), operaciones metalúrgicas (fundiciones, refinerías y otras plantas metalúrgicas) e industrias (plantas químicas y otras). Además, la empresa ha contado con una infraestructura de apoyo integrada por hidroeléctricas, ferrocarriles, laboratorios, talleres, instalaciones portuarias, telecomunicaciones y bienestar.

CENTROMIN PERÚ S.A. ha producido una amplia variedad de metales, tales como: Cobre refinado, cobre en forma de cátodos, barras, alambrón y otros; plomo refinado, zinc en barras, plata fina, oro bullón, antimonio crudo, bismuto, cadmio, indio, selenio y telurio. Además, producía como subproductos los siguientes: Trióxido de arsénico, sulfato de cobre, oleum, ácido sulfúrico, polvo de zinc, sulfato de zinc y concentrados de zinc / plata.

Al momento de darse inicio al Programa de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal, CENTROMIN PERÚ S.A. conformaba la actividad empresarial del Estado, y se encontraba comprendida en el proceso de promoción de la inversión privada. Para tal propósito se constituyó en 1992 un Comité Especial de Privatización - CEPRI, el

mismo que se encargó, conjuntamente con el Directorio de la empresa, de adoptar las medidas necesarias para privatizar la organización.

Al no poder cumplirse en 1994 con el objetivo de vender la totalidad del paquete de acciones de CENTROMIN PERÚ S.A., se optó en 1996 por la transferencia fraccionada del patrimonio empresarial. Al momento de concluirse los PROMOSSED I y II habían sido transferidas al sector privado las Unidades de Negocios de Casapalca, San Cristóbal (incluye Andaychagua), y el Complejo Metalúrgico La Oroya a diversos inversionistas privados. Se tenía previsto concluir el proceso de privatización de CENTROMIN PERÚ S.A. en el año 1998, meta que recién ha podido ser cumplida en el año 2003, en lo que respecta a la transferencia de sus Unidades de Producción al sector empresarial privado.

Los indicadores económicos de CENTROMIN PERÚ S.A. durante la gestión de los años 1993 a 1997, inclusive, han sido positivos y reveladores de un cambio positivo en la Administración de la Empresa. Véase el Cuadro N°. 1. Asimismo, la producción minero metalúrgica comprobó un incremento sostenido para la mayoría de los productos entre los años 1993 a 1997. Véase el Cuadro N°. 2.

CUADRO N°. 1
INDICADORES ECONÓMICOS DE CENTROMIN PERÚ S.A.
 (En millones de US \$)

INDICADORES ECONÓMICOS	AÑOS				
	1993	1994	1995	1996	1997
Ventas Netas	389.1	448.3	538.4	552.0	498.1
Utilidad (pérdida) bruta	64.1	70.1	87.0	109.0	137.0
Utilidad (pérdida) de operación	23.3	35.3	55.0	75.7	106.7
Utilidad (pérdida) neta	15.1	4.7	54.9	7.6	2.0
Patrimonio neto	153.6	394.7	441.2	439.7	315.6
Deuda corto plazo	156.9	145.4	142.6	152.8	178.3
Deuda largo plazo	326.2	92.9	61.5	6.1	--
Impuestos y contribuciones sociales	74.8	79.03	90.6	92.7	85.4

Fuente: Empresa Minera del Centro del Perú S.A. - CENTROMIN PERÚ S.A. Memoria '97. Memoria '96. Memoria '95. Lima.

CUADRO N°. 2
PRODUCCIÓN CORPORATIVA DE CENTROMIN PERÚ S.A.
 (Toneladas métricas)

PRODUCCIÓN	AÑOS				
	1993	1994	1995	1996	1997
Mineral tratado	6'669,000	6'879,599	7'545,000	8'015,000	7'131,743
Cobre	60,577	59,695	65,163	65,248	52,378
Plomo	87,285	88,714	89,696	94,923	79,504
Zinc	66,535	67,243	68,374	69,567	55,023
Plata	539	579	613	653	550
Oro	2	1.7	1.6	1.6	1.07
Otros productos metalúrgicos	1,347	1,496	1,012	1,412	930
Polvo de zinc	2,740	2,954	2,924	3,306	3,260
Ácido sulfúrico y oleum	51,029	45,739	42,550	44,576	31,777
Otros productos	99,31	9,935	11,491	11,712	7,428

Fuente: Empresa Minera del Centro del Perú S.A. - CENTROMIN PERÚ S.A. Memoria '97. Memoria '96. Memoria '95. Lima.

La fuerza laboral de CENTROMIN PERÚ S.A. llegaba al 31 de diciembre de 1995 a 9,933 trabajadores estables, y 3,495 trabajadores contratados bajo diversas modalidades. Esta fuerza laboral al 31 de diciembre de 1997 representó 2,777 trabajadores estables, así como 3,500 trabajadores contratados. La sensible disminución de los trabajadores al finalizar el año 1997 obedeció al proceso de privatización en el que se vio inmersa la empresa durante ese mismo año. Véase los Cuadros N°. 3 y 4.

CUADRO N°. 3
FUERZA LABORAL DE CENTROMIN PERÚ S.A.
 PERSONAL ESTABLE O CONTRATADO
 A PLAZO INDETERMINADO

AÑOS	PERSONAL ESTABLE			
	Obreros	Empleados	Planilla Administrativa Superior	Total
1990	12,842	3,332	994	17,168
1991	11,026	2,837	889	14,752
1992	10,004	2,470	779	13,273
1993	8,632	2,106	740	11,527
1994	8,414	2,064	723	11,201
1995	7,436	1,815	682	9,933
1996	6,559	1,629	591	8,779
1997	2,020	499	258	2,777

Fuente: Empresa Minera del Centro del Perú S.A. - CENTROMIN PERÚ S.A. Memoria '97. Memoria '96. Memoria '95. Lima.

CUADRO N°. 4
FUERZA LABORAL DE CENTROMIN PERÚ S.A.
PERSONAL NO ESTABLE O CONTRATADO A PLAZO FIJO

AÑOS	PERSONAL NO ESTABLE		
	Contratos a plazo fijo	Otros regímenes de contratación (1)	Total de personal contratado
1994	---	2,881	2,881
1995	171	3,324	3,495
1996	204	4,412	4,616
1997	92	3,408	3,500

Fuente: Empresa Minera del Centro del Perú S.A. - CENTROMIN PERÚ S.A. Memoria '97. Memoria '96. Memoria '95. Lima.

- (1) Personal contratado en planilla por locación de servicios, servicios de terceros y régimen de construcción civil.

3. El Programa de Psicoprevención.

El Programa de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal - PROMOSSED, creado y desarrollado por el Ing. Grimaldo Pérez Portocarrero, Director de Seguridad, y el Lic. Ricardo Vargas Trepaud, Psicólogo Industrial, ambos funcionarios de CENTROMIN PERÚ S.A., constituyó un significativo esfuerzo educativo y motivacional realizado durante los años 1996 y 1997. Este Programa benefició a más de 11,000 participantes y representó alrededor de 90,000 horas-hombre de capacitación, a un costo total de US \$ 246,000 (dólares americanos). Véase los Cuadros N°. 5 y 6.

CUADRO N°. 5
UNIDADES DE NEGOCIOS DE CENTROMIN PERÚ S.A.
QUE PARTICIPARON EN LOS PROMOSSED I Y II

UNIDADES DE NEGOCIOS	UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y ALTITUD	VERSIONES DEL PROMOSSED ⁽¹⁾	Privatización de las Unidades de Negocios al 31 de diciembre de 1997
Complejo Metalúrgico La Oroya	Yauli, Junín 3,755 msnm	I	Empresa Metalúrgica La Oroya S.A. Octubre, 1997
Unidad Minera Cerro de Pasco	Pasco 4,340 msnm	I y II	
Unidad Minera San Cristóbal - Andaychagua	Yauli, Junín 4,724 msnm y 4,500 msnm	I y II	Empresa Marh Túnel S.A. Setiembre, 1997
Unidad Minera Casapalca	Huarochirí, Lima 4,200 msnm	I	Empresa Minera Yauliyacu S.A. Abril, 1997
Unidad Minera Cobriza	Churcampá, Huancavelica 2,300 msnm	I y II	
Unidad Minera Morococha	Yauli, Junín 4,526 msnm	I	
Unidad Minera Yauricocha	Yauyos, Lima 4,650 msnm	I	

Fuente: Empresa Minera del Centro del Perú S.A. - CENTROMIN PERÚ S.A. Memoria '97. Memoria '96. Memoria '95. Lima.

(1) Información contenida en los archivos propios del autor.

CUADRO N°. 6
**PROMOSED I Y II APLICADOS A LOS
 TRABAJADORES DE CENTROMIN PERÚ S.A.**
 Mayo de 1996 a Octubre de 1997

VERSIONES DEL PROMOSED	NÚMERO DE PARTICIPANTES	HORAS-HOMBRE DE CAPACITACIÓN
Primera versión ⁽¹⁾	8,033	61,752
Segunda versión ⁽²⁾	3,810	28,520
Total ⁽³⁾	11,140	90,272

- (1) La primera versión del PROMOSED se llevó a efecto en el Complejo Metalúrgico de La Oroya, así como en las Unidades Mineras de Cerro de Pasco, San Cristóbal - Andaychagua, Casapalca, Cobriza, Yauricocha y Morococha.
- (2) La segunda versión del PROMOSED se realizó en las Unidades Mineras de Cerro de Pasco, San Cristóbal - Andaychagua y Cobriza.
- (3) Por razones vinculadas a la privatización de CENTROMIN PERÚ S.A., no fue posible continuar con el PROMOSED II en el Complejo Metalúrgico de La Oroya, así como tampoco en las Unidades Mineras de Casapalca y Yauricocha.

La conjunción de diversas oportunidades favorables en la empresa, aprovechadas al máximo por los dos gestores y conductores del PROMOSSED, permitió el desarrollo del referido Programa en todas y cada una de las Unidades de Negocios de CENTROMIN PERÚ S.A.: La Oroya, Cerro de Pasco, San Cristóbal - Andaychagua, Casapalca, Cobriza, Morococha y Yauricocha.

El Departamento de Seguridad e Higiene de CENTROMIN PERÚ S.A., consciente y responsable de su rol en el tema de la seguridad desde una concepción de la Administración Moderna de la Seguridad, propuso el desarrollo del PROMOSSED a toda la fuerza laboral de la empresa. Así, el PROMOSSED estuvo dirigido no sólo a los trabajadores estables sino también a todos los trabajadores contratados por empresas de servicios, hecho que configuró, por el número de participantes y la problemática que representó, una empresa en verdad desafiante.

El PROMOSSED apuntó en sus objetivos, fundamentalmente, a maximizar la seguridad y a disminuir la accidentabilidad en CENTROMIN PERÚ S.A. Por esta razón, este Programa representó para la empresa una significativa inversión en su futuro y desarrollo. Esto es así por cuanto el PROMOSSED contribuyó en su momento a fortalecer la propia *cultura de seguridad* de la empresa y de los propios trabajadores en el seno familiar.

La psicología de la seguridad, conjugada con la administración de la seguridad, en el marco del PROMOSSED, puso el acento en el reconocimiento de que la vida humana es valiosa, única e irrepetible. Por lo tanto, se reconoció como un deber y derecho de la persona proteger su vida en el trabajo y en todos sus ámbitos de actuación. La psicología de la seguridad y la administración de la seguridad, asociadas en el propósito de fortalecer la cultura de seguridad de las organizaciones empresariales, adquirió un extraordinario valor sinérgico que se expresó en acciones de capacitación y prevención en seguridad más efectivas.

El objetivo general del PROMOSSED fue capacitar y motivar a los trabajadores para que realicen sus actividades laborales respetando en su integridad las normas y procedimientos de seguridad de la empresa; así como también favorecer el desarrollo de una personalidad segura en el trabajo y, por extensión, a otras esferas de la vida personal y familiar de los servidores.

Las versiones del PROMOSSED I y PROMOSSED II, aplicadas en CENTROMIN PERÚ S.A., señalan como una de las líneas maestras de este programa educativo y motivacional, ayudar a los trabajadores de todos los niveles ocupacionales a crear consciencia de seguridad mediante la creación de su propia visión de futuro personal.

El PROMOSSED I comprendió el desarrollo de los siguientes temas de estudio: 1°. Seguridad en la vida; 2°. Planeamiento estratégico personal; 3°. Seguridad en el trabajo; y 4°. Personalidad y seguridad. El PROMOSSED II estuvo integrado por los siguientes temas: 1°. Introducción a la administración moderna de la seguridad; 2°. Planeamiento de vida; 3°. Seguridad en la vida; 4°. Relaciones humanas en el trabajo; y 5°. Socorrismo y primeros auxilios.

La metodología del Programa de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal -PROMOSSED tuvo un carácter teórico-práctico para motivar la participación de los asistentes y su compromiso con los objetivos previstos.

La metodología incluyó las siguientes actividades:

- Exposiciones teóricas.
- Proyección de películas.
- Lectura de separatas.
- Encuestamientos.
- Concursos.
- Juego de roles.

Fue norma de actuación de los expositores propiciar, durante todo el desarrollo del Programa, la participación más amplia de los asistentes para facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje. Asimismo, a la finalización del Programa, los propios participantes evaluaron la calidad de la actividad formativa registrando sus apreciaciones en un formulario *-encuesta de retroalimentación-* que se entregó para tal efecto. Finalmente, a todos los participantes del PROMOSSED que cumplieron con asistir a todas las horas lectivas programadas, CENTROMIN PERÚ S.A. les reconoció su participación mediante un diploma suscrito por las autoridades de la empresa.

4. El Planeamiento Estratégico Personal.

Mediante el curso denominado Planeamiento Estratégico Personal, que utilizó como base, primero, la filosofía de que las personas deben encontrar un sentido a su existencia mediante la definición de su misión personal; y, segundo, la utilización de una herramienta administrativa denominada análisis FORD, los trabajadores aprendieron a descubrir sus propias fortalezas y debilidades personales, así como también a reconocer sus oportunidades y riesgos en las circunstancias de su entorno. Todo ello permitió que los trabajadores pudieran contar con una sólida base para poder definir sus objetivos personales y planificar su propia vida.

Las ideas de Viktor E. Frankl resultaron muy valiosas y estimulantes para fundamentar el desarrollo del tema Planeamiento Estratégico Personal. Este tema de estudio constituyó una interesante posibilidad para ayudar efectivamente a que las personas se interesaran por descubrir el sentido y significado de su propia existencia. Ayudar a que las personas encuentren razones para vivir es también una manera válida de contrarrestar los numerosos y desgraciados accidentes de trabajo que se producen en las empresas. Esta idea no constituye sino una aplicación práctica de las ideas del extraordinario médico humanista que fue Viktor Frankl.

Es innegable también que los trabajadores frente a esta nueva propuesta que representó una nueva manera de comprender y actuar sobre la realidad, expresaron en su psiquismo y comportamiento el fenómeno psicosocial denominado resistencia al cambio. Esta situación se explica por cuanto las nuevas propuestas se estrellan muchas veces con formas tradicionales de pensar que no resultan sino barreras contra el desarrollo personal, laboral y social.

El Planeamiento Estratégico Personal constituyó una nueva propuesta educativa y motivacional que no solamente resultó útil para trabajadores de elevado y medio nivel educativo, sino que incluso fue muy bien comprendida y asimilada por los trabajadores de bajo nivel educativo. Puede destacarse que no son pocos precisamente los casos de supervisores de diversas empresas mineras que han comenzado a aplicar las herramientas de planificación personal en otros contextos, después de todo la filosofía y los principios conceptuales son los mismos.

El Planeamiento Estratégico Personal representa una positiva inversión para las empresas por cuanto ayuda a que los trabajadores asuman una sólida consciencia de seguridad a partir del reconocimiento de que cada persona es responsable de su propio futuro. No cabe duda de que también es una forma inteligente y creativa de remover las bases sobre las que se asienta el paternalismo, la dependencia y el conformismo de muchos trabajadores. Representa también para los trabajadores una confrontación entre lo que son en este momento y lo que pueden llegar a ser con su esfuerzo personal.

5. Los perfiles de los trabajadores.

La fuerza laboral de CENTROMIN PERÚ S.A., evaluada a través de diversos medios, así como censada mediante una encuesta de carácter anónima y confidencial, aparece caracterizada en tres perfiles: 1°. Perfil de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos; 2°. Perfil socio-educativo y laboral; y 3°. Perfil psicosocial.

5.1 El perfil de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos.

Con ocasión de la realización del primer PROMOSSED en CENTROMIN PERÚ S.A., durante el segundo trimestre del año 1996, el Director de Seguridad y el suscrito practicamos al alimón el análisis FORD de los trabajadores obreros de la empresa. Este análisis arrojó el siguiente resultado:

Análisis de los trabajadores:

Fortalezas:

- F1. Interés elevado por la capacitación y el desarrollo de personal que otorga la empresa.
- F2. Conocimientos y experiencia laboral (14 años promedio de tiempo de servicios).
- F3. Clima laboral satisfactorio.
- F4. Consciencia de seguridad evolucionando positivamente.
- F5. Consciencia de disciplina laboral positiva.
- F6. Consciencia de que realizar planes para el futuro es importante y posible de realizarlos.

- F7. Nivel educativo intermedio (59% de los trabajadores tienen educación secundaria completa y más).
- F8. Población laboral madura, con un promedio de edad cronológica de 39 años (adultez mediana).
- F9. Potencial positivo de creatividad de los trabajadores.
- F10. Mayor interés por la situación económica - financiera de la empresa antes que por el compromiso ideológico y político partidario.

Debilidades:

- D1. Temor y rechazo hacia los cambios.
- D2. Carencia de una mayor consciencia y compromiso con la calidad.
- D3. Fuerte tendencia hacia el conformismo, la pasividad y la dependencia.
- D4. Adaptación al paternalismo empresarial.
- D5. Respuestas lentas para adaptarse a los cambios.
- D6. Poca predisposición para contribuir con iniciativas y aportes que enriquezcan el trabajo.
- D7. No se planifica la vida con realismo, creatividad y responsabilidad.
- D8. Fuerza laboral de terceros inadecuada para el trabajo en las minas, concentradoras, fundición y refinería (19% de la fuerza laboral total).
- D9. No se invierte en la propia capacitación y desarrollo personal.
- D10. Desconfianza en las relaciones interpersonales.

Análisis del entorno:

Oportunidades:

- O1. Privatización de las empresas públicas, con los cambios positivos que ello supone.
- O2. Relativa estabilidad económica en el país.
- O3. Estabilidad política en el país y recuperación paulatina de una mejor imagen a nivel internacional.
- O4. Mayor consciencia empresarial de que la capacitación y el desarrollo resultan claves en un entorno de mayor competitividad.
- O5. Existencia de nuevas tecnologías que impactan sobre todos los procesos productivos en la industria minera.

- O6. Fuerte influencia de nuevas corrientes administrativas en las empresas (reingeniería, calidad total, rediseño empresarial, etc.).
- O7. Abundante oferta educativa en la región central y, en general, en el país.
- O8. Mayor nivel informativo a través de diversos medios de comunicación nacional e internacional.

Riesgos:

- R1. Mayor competencia en el mercado de trabajo.
- R2. Escasa generación de empleos en el país.
- R3. Legislación laboral menos proteccionista.
- R4. Pérdida de fuerza e influencia del movimiento sindical.
- R5. Intensos, complejos y constantes cambios en los escenarios nacional e internacional.
- R6. Fuerte presencia en el mercado de empresas de servicios o de terceros que no necesariamente cumplen con la legislación laboral por falta de adecuados controles en el nivel gubernamental y empresarial.

Este análisis sirvió para preparar la estrategia de capacitación del personal, además de motivar a los trabajadores para la aceptación del cambio que se presentaba respecto de la propiedad y gestión de CENTROMIN PERÚ S.A., por decisión política de las autoridades gubernamentales.

Los objetivos estratégicos planteados, fueron los siguientes:

Objetivos Estratégicos (FO):

- FO1. Desarrollar un programa de actividades de capacitación técnica y desarrollo de personal para el corto, mediano y largo plazos.
- FO2. Desarrollar en forma continua e intensa los programas de capacitación en seguridad/control de pérdidas, a nivel de todos los trabajadores de la empresa.
- FO3. Capacitar a toda la fuerza laboral respecto de los fundamentos de las nuevas corrientes administrativas (reingeniería, calidad total, rediseño empresarial, etc.).
- FO4. Informar ampliamente a todos los trabajadores acerca del impacto que tiene la privatización sobre el país, la empresa y la fuerza laboral.

Objetivos Estratégicos (FR):

FR1. Motivar y capacitar intensamente a los trabajadores para que puedan realizar su planeamiento estratégico personal, fortaleciendo su cultura de seguridad en todos sus ámbitos de actuación.

Objetivos Estratégicos (DO):

DO1. Capacitar intensa y permanentemente a la supervisión de todos los niveles para generar un estilo de liderazgo acorde a la realidad del cambio empresarial y favorecer el desarrollo de su personalidad.

DO2. Organizar el desarrollo de nuevos Programas de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal - PROMOSSED, para propiciar el desarrollo de una nueva consciencia sobre seguridad, calidad laboral, visión de futuro, prevención familiar y conducta moral.

DO3. Aplicar controles rigurosos a las empresas de terceros para exigir el cumplimiento estricto de las normas y procedimientos laborales y de seguridad.

Objetivos Estratégicos (DR):

DR1. Organizar seminarios para informar con amplitud y solvencia profesional respecto a los cambios que se generan a nivel nacional e internacional y sus efectos en la empresa y los trabajadores.

5.2 El perfil socio - educativo y laboral.

El perfil socio-educativo y laboral de los trabajadores de CENTROMIN PERÚ S.A., participantes en el PROMOSSED durante los años 1996 y 1997, presenta como características más significativas las siguientes:

- El 99.5 % de los trabajadores es de sexo masculino.
- El promedio de edad cronológica de los trabajadores alcanza los 39 años de edad.
- El 84 % de los trabajadores son originarios de los departamentos de Junín, Pasco y Huancavelica.

- El 77 % de los trabajadores son casados y tienen un promedio de tres hijos.
- El 59 % de los trabajadores tienen educación secundaria completa y más.
- El 62 % de los trabajadores pertenecen a las Unidades de Negocios de La Oroya y Cerro de Pasco.
- El 90 % de los trabajadores son obreros.
- El 62 % de los trabajadores prestan servicios en superficie, y en mina el 38 %.
- El 78 % de los trabajadores son nombrados, y el 22 % son contratados.
- El tiempo de servicios promedio de los trabajadores es de 14 años.

Véase el Cuadro N°. 7.

CUADRO N°. 7
PERFIL SOCIO-EDUCATIVO Y LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE CENTROMIN PERÚ S.A. (1)

VARIABLES	PERFIL DE LOS TRABAJADORES
Sexo	99.5 % varones y 0.5 % mujeres
Edad cronológica	39 años promedio
Lugar de nacimiento	52 % son procedentes de Junín, 24 % proceden de Pasco, y 8 % de Huancavelica. El 16 % restante de trabajadores proceden de otras localidades del país.
Estado civil	77 % son casados, y 33 % aglutina a trabajadores convivientes, solteros, separados, divorciados y viudos.
Número de hijos	3 hijos promedio
Nivel de escolaridad	59 % tienen educación secundaria completa y más. El 41 % restante tienen educación primaria.
Unidad de Negocios	37 % de los trabajadores proceden de La Oroya, y el 25 % de Cerro de Pasco. El 38 % restante procede de las otras Unidades de Negocios.
Nivel ocupacional	El 90 % son obreros. El 10 % complementario se reparte entre empleados, profesionales y ejecutivos.
Especialidad laboral	El 62 % de los trabajadores presta servicios en superficie. El 38 % complementario lo hace en el subsuelo.
Condición laboral	El 78 % de los trabajadores son nombrados, y el 22 % restante son contratados.
Tiempo de servicios	El promedio es 14 años.

(1) Resultados de una encuesta psicosocial aplicada a un total de 6,689 trabajadores de CENTROMIN PERÚ S.A.

5.3 El perfil psicosocial.

El perfil psicosocial de los trabajadores de CENTROMIN PERÚ S.A., en la coyuntura de los años 1996 y 1997, cuyos resultados generales se ofrecen, presenta las características siguientes:

- 1°. Las actitudes de los trabajadores frente a diez factores laborales considerados - estabilidad laboral, remuneraciones, política laboral, capacitación y desarrollo de personal, bienestar social, seguridad e higiene industrial, supervisión, evaluación de méritos, relaciones interpersonales y participación mediante sugerencias y recomendaciones- arrojan un resultado satisfactorio. El 47 % de los trabajadores encuestados opina "de acuerdo", y 11 % opina "muy de acuerdo".

Frente a esta constelación de diez factores laborales considerados, se comprueba que el 24 % de los trabajadores opina "en desacuerdo", y el 6 % opina "muy en desacuerdo".

El 11% de los trabajadores encuestados opinó "indeciso" o, lo que es lo mismo, no fueron capaces de expresar una opción definida. Sin embargo, sólo el 1 % de los trabajadores no fue capaz de dar una respuesta.

Participaron en el desarrollo de la Encuesta de Actitudes sobre el Clima Socio-Laboral un total de 6,293 trabajadores con encuestas válidas. Se descalificaron 396 encuestas por no satisfacer los requisitos exigidos del encuestamiento. Véase el Cuadro No. 8.

CUADRO N°. 8
PERFIL PSICOSOCIAL DE LOS TRABAJADORES DE
CENTROMIN PERÚ S.A. - 1996 - 1997 (1) (2)

FACTORES LABORALES	ACTITUDES GENERALES
<input type="checkbox"/> Estabilidad laboral	
<input type="checkbox"/> Remuneraciones	
<input type="checkbox"/> Política laboral	
<input type="checkbox"/> Capacitación y desarrollo de personal	Muy de acuerdo 11 %
<input type="checkbox"/> Bienestar social	De acuerdo 47%
<input type="checkbox"/> Seguridad e higiene industrial	Indeciso 11 %
<input type="checkbox"/> Supervisión	Desacuerdo 24 %
<input type="checkbox"/> Evaluación de méritos	Muy en desacuerdo 6 %
<input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales	No responde 1%
<input type="checkbox"/> Participación	

- (1) Los trabajadores de CENTROMIN PERÚ S.A. participantes en el encuestamiento psicosocial pertenecían al Complejo Metalúrgico de La Oroya, así como a las Unidades Mineras de Cerro de Pasco, Casapalca, Cobriza y San Cristóbal - Andaychagua.
- (2) Resultados de una encuesta psicosocial aplicada a 6,293 trabajadores (90 % obreros), de un total de 6,689 encuestas procesadas.

- 2°. Las expectativas de los trabajadores frente a los referidos diez factores laborales, reflejan que éstos consideran de mayor importancia relativa, los siguientes factores:
1. Capacitación y desarrollo de personal.
 2. Estabilidad laboral.
 3. Bienestar económico (remuneraciones).

Contrariamente, los factores que originan menores expectativas laborales en los trabajadores, son los siguientes:

1. Participación mediante sugerencias y recomendaciones.
2. Relaciones interpersonales con compañeros de trabajo.
3. Bienestar social.

Participaron en el desarrollo de la Escala sobre Expectativas Laborales un total de 5,095 trabajadores con encuestas válidas. Se descalificaron 1,594 encuestas por no ajustarse a los requisitos exigidos del encuestamiento. Véase el Cuadro No. 9.

CUADRO N°. 9
**EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES DE
 CENTROMIN PERÚ S.A. - 1996 - 1997 ⁽¹⁾**

FACTORES LABORALES	ORDEN
<input type="checkbox"/> Oportunidad de progresar técnica y profesionalmente por medio de un programa de capacitación y desarrollo de personal que motive y estimule a los trabajadores.	1
<input type="checkbox"/> Pleno respeto a la estabilidad en la empresa y, por consiguiente, seguridad de permanencia en mi empleo.	2
<input type="checkbox"/> Bienestar económico propiciado por aumentos periódicos de remuneraciones, compensatorios del alza del costo de vida, de acuerdo al índice general de precios al consumidor de Lima Metropolitana (tasa de inflación).	3
<input type="checkbox"/> Buen trato y consideración que me dispensen mis superiores jerárquicos y relaciones laborales positivas con mis superiores y sobrestantes.	4
<input type="checkbox"/> Apropriadas condiciones de trabajo en las labores y puesta en marcha de un programa integral de seguridad en el centro de trabajo.	5
<input type="checkbox"/> Cumplimiento de la empresa de sus obligaciones legales (dispositivos gubernamentales) y contractuales (convenios colectivos), para con sus trabajadores.	6
<input type="checkbox"/> Evaluación de méritos en forma objetiva, honesta y periódica, que sirva para adoptar decisiones racionales y equitativas sobre los trabajadores.	7
<input type="checkbox"/> Aplicación de un programa de bienestar social con los trabajadores de la empresa y que beneficie, inclusive, a sus trabajadores.	8
<input type="checkbox"/> Mantenimiento de relaciones amistosas con mis compañeros de trabajo.	9
<input type="checkbox"/> Posibilidad de brindar sugerencias y recomendaciones e influir en las decisiones que adopte la empresa en los niveles que competen y en el área de trabajo.	10

(1) Resultados de una encuesta psicosocial aplicada a 5,095 trabajadores (90 % obreros), de un total de 6,689 encuestas procesadas

- 3°. El mayor grado de satisfacción que los trabajadores perciben que su empresa les permite obtener en los diez factores laborales señalados, son los siguientes:
1. Relaciones interpersonales con compañeros de trabajo.
 2. Estabilidad laboral.
 3. Supervisión de personal.

Por otro lado, el menor grado de satisfacción que los trabajadores perciben que su empresa les permite alcanzar en los diez factores laborales considerados, son los siguientes:

1. Evaluación de méritos.
2. Bienestar económico (remuneraciones).
3. Bienestar social.

Participaron en la Escala sobre Expectativas Laborales un total de 6,215 trabajadores. Se descalificaron 457 encuestas por no satisfacer los requisitos exigidos del encuestamiento. Véase el Cuadro No. 10.

CUADRO N°. 10
**EVALUACIÓN DE FACTORES LABORALES POR LOS TRABAJADORES
 DE CENTROMIN PERÚ S.A. - 1996 - 1997 ⁽¹⁾**

FACTORES LABORALES	PUNTAJES
<input type="checkbox"/> Mantenimiento de relaciones amistosas con mis compañeros de trabajo.	3.56 / 5.00 (71.2 %)
<input type="checkbox"/> Pleno respeto a la estabilidad laboral en la empresa y, consiguientemente, seguridad de permanencia en mi empleo.	3.49 / 5.00 (69.8 %)
<input type="checkbox"/> Buen trato y consideración que me dispensen mis superiores jerárquicos y relaciones laborales positivas con mis superiores y sobrestantes.	3.16 / 5.00 (63.2 %)
<input type="checkbox"/> Oportunidad de progresar técnica y profesionalmente por medio de un programa de capacitación y desarrollo de personal que motive y estimule a los trabajadores.	3.16 / 5.00 (63.2 %)
<input type="checkbox"/> Apropriadas condiciones de trabajo en las labores y puesta en marcha de un programa integral de seguridad en el centro de trabajo.	3.12 / 5.00 (62.4 %)
<input type="checkbox"/> Cumplimiento de la empresa de sus obligaciones legales (dispositivos gubernamentales) y contractuales (convenios colectivos), para con sus trabajadores.	2.99 / 5.00 (59.8 %)
<input type="checkbox"/> Posibilidad de brindar sugerencias y recomendaciones e influir en las decisiones que adopte la empresa en los niveles que competen y en el área de trabajo.	2.89 / 5.00 (57.8 %)
<input type="checkbox"/> Aplicación de un programa de bienestar social con los trabajadores de la empresa y que beneficie, inclusive, a sus familiares.	2.87 / 5.00 (57.4 %)
<input type="checkbox"/> Bienestar económico propiciado por aumentos periódicos de remuneraciones, compensatorios del alza del costo de vida, de acuerdo al índice general de precios al consumidor de Lima Metropolitana (tasa de inflación).	2.74 / 5.00 (54.8 %)
<input type="checkbox"/> Evaluación de méritos en forma objetiva, honesta y periódica que sirva para adoptar decisiones racionales y equitativas sobre los trabajadores.	2.72 / 5.00 (54.5 %)

(1) Resultados de una encuesta psicosocial aplicada a 6,215 trabajadores (90 % obreros), de un total de 6,689 encuestas procesadas

6. Los resultados estadísticos de seguridad.

Al compararse los resultados de CENTROMIN PERÚ S.A., en lo relacionado a frecuencia de accidentes, entre el quinquenio 1992 - 1996 versus el promedio 1997 (enero a agosto), se comprueba un decrecimiento de 6.45 a 4.27, lo que ha representado una disminución de - 34.0 %. Y, por contra, al compararse, en lo referente al índice de severidad, el quinquenio 1992 - 1996 versus el promedio 1997 (enero a agosto), se ha verificado un crecimiento de 3,790 a 4007, lo que ha representado un aumento de + 5.70 %.

La comparación entre los dos primeros cuatrimestres (enero a agosto) de 1996 y los correspondientes a 1997, en cuanto a frecuencia y severidad de accidentes en CENTROMIN PERÚ S.A., ha arrojado resultados relativamente positivos. En lo relacionado a frecuencia de accidentes se observa un decrecimiento de 5.30 a 4.27, lo que ha representado una disminución de - 19.5 %. En lo referente al índice de severidad, se aprecia también un decrecimiento de 5,490 a 4,007, lo que también ha representado una disminución de - 27.0 %.

Las Unidades de Negocios de CENTROMIN PERÚ S.A. que mejores resultados presentaron en cuanto a frecuencia y severidad de accidentes, en el período enero - agosto 1997, fueron La Oroya, Cerro de Pasco y San Cristóbal (incluye Mahr Túnel y Andaychagua). Resultados adversos en cuanto a frecuencia y severidad de accidentes se registraron en Cobriza, Morococha y Yauricocha. No se considera a la Unidad de Negocios de Casapalca por cuanto fue transferida al sector empresarial privado el 30 de abril de 1997.

También ha podido comprobarse estadísticamente que la accidentabilidad es más significativa en el caso de los trabajadores contratados por empresas de terceros antes que en trabajadores estables de CENTROMIN PERÚ S.A. Las razones que pueden explicar estas diferencias significativas, son las siguientes:

- 1°. Las elevadas tasas de rotación del personal contratado.
- 2°. Los inadecuados procesos de selección de personal aplicados.
- 3°. La ausencia o poca actividad de capacitación y entrenamiento técnico.
- 4°. La carencia de motivación e identificación del personal con su trabajo y empresa.

- 5°. La falta de una adecuada supervisión de personal, lo que compromete a la administración de las empresas de terceros y también a la propia empresa contratante.

Véase los Cuadros No. 11, 12, 13 y 14.

CUADRO N°.11
FRECUENCIA DE ACCIDENTES EN
CENTROMIN PERÚ S.A. - 1992 - 1997 ⁽¹⁾ ⁽²⁾

AÑOS	ÍNDICE DE FRECUENCIA
1997	4.27
1996	5.64
1995	5.48
1994	4.67
1993	7.82
1992	8.63

- (1) Se considera en este cuadro tanto a los trabajadores estables, así como también a los trabajadores contratados por otras modalidades.
- (2) Se considera para los efectos de los cálculos comparativos, en lo que respecta al año 1997, solamente el período enero - agosto. En la oportunidad en que se realizó el estudio no se contaba con las estadísticas del año por cuanto todavía no había concluido el período anual.

CUADRO N°. 12
**FRECUENCIA DE ACCIDENTES EN
 CENTROMIN PERÚ S.A. - 1992 - 1997** ⁽¹⁾ ⁽²⁾

PROMEDIOS	PROMEDIOS DE FRECUENCIA	DIFERENCIA PORCENTUAL
Promedio 1992 -1996	6.45	- 34.0 %
Promedio 1997	4.27	
Promedio enero -agosto 1996	5.30	- 19.5 %
Promedio enero - agosto 1997	4.27	

- (1) Estas estadísticas de seguridad consideran tanto a los trabajadores estables, así como también a los trabajadores contratados a plazo fijo.
- (2) Se considera para los efectos de los cálculos comparativos, en lo que respecta al año 1997, solamente el período enero - agosto. En la oportunidad en que se realizó el estudio no se contaba con las estadísticas del año por cuanto todavía no había concluido el período anual.

CUADRO N°.13
SEVERIDAD DE ACCIDENTES EN
CENTROMIN PERÚ S.A. - 1992 - 1997 ⁽¹⁾ ⁽²⁾

AÑOS	ÍNDICE DE SEVERIDAD
1997	4,007
1996	4,821
1995	3,912
1994	3,042
1993	3,482
1992	3,695

- (1) Se considera en este cuadro tanto a los trabajadores estables, así como también a los trabajadores contratados por otras modalidades.
- (2) Se considera para los efectos de los cálculos comparativos, en lo que respecta al año 1997, solamente el período enero - agosto. En la oportunidad en que se realizó el estudio no se contaba con las estadísticas del año por cuanto todavía no había concluido el período anual.

CUADRO N°. 14
SEVERIDAD DE ACCIDENTES EN
CENTROMIN PERÚ S.A. - 1992 - 1997 ⁽¹⁾ ⁽²⁾

PROMEDIOS	PROMEDIOS DE SEVERIDAD	DIFERENCIA PORCENTUAL
Promedio 1992 -1996	3,790	5.70 %
Promedio 1997	4,007	
Promedio enero -agosto 1996	5,490	- 27.0 %
Promedio enero - agosto 1997	4,007	

- (1) Estas estadísticas de seguridad consideran tanto a los trabajadores estables, así como también a los trabajadores contratados a plazo fijo.
- (2) Se considera para los efectos de los cálculos comparativos, en lo que respecta al año 1997, solamente el período enero - agosto. En la oportunidad en que se realizó el estudio no se contaba con las estadísticas del año por cuanto todavía no había concluido el período anual.

7. Las conclusiones.

Las conclusiones más plausibles en relación a la experiencia del Programa de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal - PROMOSSED en CENTROMIN PERÚ S.A., son las siguientes:

- 1°. El perfil socio-educativo y laboral de los trabajadores de CENTROMIN PERÚ S.A., caracteriza una fuerza laboral idónea para el trabajo en la industria minera, pero que necesariamente requiere un constante e intensivo entrenamiento, capacitación y desarrollo.
- 2°. El 99 % de los trabajadores participantes del PROMOSSED, que dieron respuesta a la encuesta de retroalimentación (6,967 personas) en su primera versión - PROMOSSED I-, consideran lo siguiente:
 1. Que se encuentran satisfechos con la realización del Programa;
 2. Que se sienten capaces de colaborar con la aplicación del Programa en su trabajo; y
 3. Que los conocimientos del Programa pueden ser aplicables a sus familias.
- 3°. La accidentabilidad en CENTROMIN PERÚ S.A., en cuanto a frecuencia de accidentes, comparando el quinquenio 1992 - 1997 versus el período enero - agosto 1997, revela una disminución bastante apreciable (de 6.45 a 4.27: - 34.0 %).

La accidentabilidad en CENTROMIN PERÚ S.A., en lo que respecta a severidad de accidentes, si se compara el quinquenio 1992 - 1997 versus el período enero - agosto 1997, refleja un leve incremento (de 3,790 a 4007: 5.7 %).

- 4°. La accidentabilidad en CENTROMIN PERÚ S.A., en lo que se refiere a frecuencia de accidentes, comparando el período enero - agosto 1996 versus el período enero - agosto 1997, revela una disminución significativa (de 5.30 a 4.27: - 19.5 %).

La accidentabilidad en CENTROMIN PERÚ S.A., en lo que se refiere a severidad de accidentes, si se compara el período enero - agosto 1996 versus el período

enero - agosto 1997, también refleja una disminución significativa (de 5,490 a 4,007: - 27.0 %).

- 5°. En el período comprendido entre enero - agosto 1996 y enero - agosto 1997, en cuanto a accidentabilidad, se observa una mejora significativa a nivel de los trabajadores estables de CENTROMIN PERÚ S.A., en lo referente a frecuencia (de 4.80 a 3.62: - 24.60 %) y severidad (de 4,428 a 2,739: - 38.15 %).

Para el caso de los trabajadores contratados, en el mismo período de tiempo de comparación, también se detecta una variación positiva en lo referente a frecuencia (de 6.70 a 5.76: - 14.03 %) y severidad (8,457 a 6,885: - 18.59).

- 6°. El clima laboral generado en la empresa es satisfactorio en la coyuntura por las favorables actitudes de los trabajadores frente a los diferentes factores laborales explorados. Este clima laboral con clara tendencia positiva es favorable para la aplicación de los cambios que tendrán todavía que aplicarse en el futuro como consecuencia de la privatización de la empresa.
- 7°. Los trabajadores no solamente aspiran a ser partícipes de actividades de capacitación y desarrollo de personal sino que, además, tienen un potencial de creatividad que en el caso de los obreros todavía no ha sido lo suficientemente reconocido y explotado en todas sus posibilidades por la empresa.
- 8°. Como consecuencia de la tradicional cultura organizacional de CENTROMIN PERÚ S.A., los trabajadores tienen muy enraizada la idea de que la estabilidad laboral y el bienestar económico son factores laborales que necesariamente debe garantizar la empresa en todas las circunstancias.

La revisión de los derechos laborales de los trabajadores -si llegara a realizarse en el futuro- es un factor que probablemente tendría la fuerza necesaria para modificar el clima laboral positivo del que goza la empresa en el momento actual.

- 9°. La tradicional cultura organizacional de CENTROMIN PERÚ S.A. no ha favorecido el desarrollo de una cultura creativa y participativa. Una consecuencia

de esta cultura ha sido la definición de un estilo de supervisión que no ha sabido estimular la expresión libre de las ideas creativas de sus trabajadores. Ello ha condicionado que éstos no tengan la necesaria predisposición para aportar ideas nuevas bajo la forma de diversas contribuciones que apunten hacia el desarrollo y los cambios positivos en la empresa.

- 10°. La mejora en cuanto a los índices de accidentabilidad de CENTROMIN PERÚ S.A. refleja no solamente la efectividad del PROMOSSED sino también la de otras acciones consideradas y desarrolladas en los Programas de Seguridad (inspecciones de seguridad, comités de seguridad, capacitación en seguridad, investigación de incidentes - accidentes, prácticas de rescate y evacuación minera, práctica de contra incendios, concursos, etcétera.).

8. Las recomendaciones.

La experiencia del Programa de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal - PROMOSSED en CENTROMIN PERÚ S.A., permitió formular las siguientes recomendaciones:

- 1°. Continuar con la experiencia del PROMOSSED, en nuevas versiones, aplicables a todos los trabajadores de la empresa para fortalecer los conceptos compartidos, profundizar en los temas desarrollados y ampliar en la temática de la seguridad minera y el desarrollo personal.
- 2°. Aplicar los objetivos estratégicos determinados mediante el análisis FORD para propiciar un cambio positivo en la cultura organizacional.
- 3°. Aplicar todas las acciones de capacitación y motivación especificadas por su significativa importancia para todos los trabajadores de CENTROMIN PERÚ S.A., sin distinción de la condición laboral (estables o contratados).
- 4°. Revisar y desarrollar nuevos objetivos, políticas y procedimientos de evaluación de méritos como un elemento importante en la gestión de personal. Esto

representaría un trato más equitativo y racional con los trabajadores, así como también la posibilidad de generar mayor credibilidad y confianza en la empresa y la supervisión.

- 5°. Incrementar y mejorar la calidad del entrenamiento y la capacitación de todos los trabajadores de la empresa en temas de Seguridad / Control de Pérdidas. Tal incremento deberá variar de 25 horas-hombre en 1996 a 50 horas-hombre para el año 1997.
 - 6°. Propiciar un mayor control de parte de la empresa al personal de terceros en cuanto a la aplicación de normas, procedimientos y reglamentos de seguridad; así como a las empresa de contratistas en el cumplimiento de las normas legales referentes a los trabajadores.
9. La situación presente y las perspectivas futuras.

El Programa de Motivación en Seguridad y Desarrollo Personal - PROMOSSED, tarea de psicoprevención o aplicación de la psicología en la seguridad industrial en CENTROMIN PERÚ S.A., ha sido el único en su género en el país hasta el momento, por lo que no cabe ninguna duda de que hacen falta muchas más investigaciones, intervenciones y aplicaciones de la psicología de la seguridad en alianza con la administración de la seguridad.

A manera de balance general pasaré a renglón seguido a señalar algunos puntos que me parecen necesarios considerar en relación con el tema de la psicología de la seguridad y gestión administrativa de la seguridad industrial en las empresas.

- 1°. Los resultados de los Programas de Seguridad, reflejados en estadísticas de accidentes -frecuencia, severidad y accidentabilidad en un período de tiempo determinado-, comprueban que éstos todavía distan mucho de los estándares internacionales y de lo que demanda una filosofía y praxis de promoción humana del trabajador.

- 2°. La dramática realidad social que representan los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales en nuestro medio revelaría una concepción del trabajo y la persona humana que en modo alguno puede conciliarse con el espíritu de la promoción humana presente en la Doctrina Social Católica.
- 3°. Existen en el medio prestigiosas empresas que son paradigmáticas de lo que debiera ser la gestión de la seguridad industrial por la calidad de su *cultura de seguridad*. Estas empresas presentan estas características:
1. Existe en la administración una consciencia muy clara de que la seguridad no es un factor aislado sino que constituye en interacción con la productividad y la calidad un sistema empresarial.
 2. Se aplican Programas de Seguridad con el asesoramiento de empresas consultoras con sólida experiencia internacional o de competentes consultores nacionales.
 3. La supervisión incorpora a su gestión la seguridad como parte integrante de su labor.
 4. Los trabajadores asumen pleno compromiso con la seguridad.
 5. Se extienden los beneficios de la seguridad al ámbito familiar de los trabajadores.
 6. Los índices de accidentabilidad son relativamente bajos y pueden compararse con estándares internacionales.
 7. La gestión administrativa de la seguridad se renueva constantemente y se invierten importantes recursos para consolidarla y perfeccionarla.
 8. Las acciones de capacitación en todas sus modalidades son intensas y extensas.
- 4°. En materia de avances en seguridad industrial e higiene en el medio empresarial es relevante la labor fructífera y tesonera del Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, mediante la realización de sus Convenciones de Ingenieros de Minas del Perú; la creación del Instituto Peruano de Seguridad Minera, institución de la que se espera mucho para el desarrollo de la disciplina y sus resultados en las empresas; así como la realización de diversos certámenes profesionales y el mayor interés de los medios especializados por difundir el quehacer de la seguridad industrial.
- 5°. El campo de aplicación de la psicología de la seguridad es sumamente fructífero en sus posibilidades de desarrollo; sin embargo, todavía no despierta un mayor

interés de las empresas mineras por diversas razones. Me atrevería a señalar que una razón importante no radica sino en el desconocimiento de los propios psicólogos en este campo de aplicación de la psicología, así como también de los mismos ingenieros de seguridad sobre esta disciplina rica en posibilidades para la administración de la seguridad.

- 6°. La administración moderna de la seguridad representa en un grado muy significativo la aplicación de la psicología en la seguridad. Esto debe significar para las empresas lo siguiente:
 1. La capacitación y entrenamiento intensivo de la supervisión en temas que se relacionan con el liderazgo: motivación, capacitación y comunicaciones.
 2. Análisis crítico del estilo de supervisión imperante en la organización, por cuanto se encuentra anclado, en la mayoría de las empresas del medio, en una visión gerencial sustentada en el autoritarismo y paternalismo.
 3. Una revalorización de las relaciones humanas en la organización empresarial, mediante la capacitación y el entrenamiento, porque es esa una de las dimensiones claves que hacen la diferencia entre las empresas exitosas y las demás.
 4. Creación de una cultura empresarial basada en un estilo de liderazgo que permita el crecimiento y el desarrollo de las personas mediante la creatividad, la participación, el aprendizaje, la sinergia y los valores del desarrollo.
- 7°. Es muy necesario lograr el compromiso de la administración, la supervisión y los trabajadores sobre la seguridad, por cuanto ésta es, en alianza con la productividad y la calidad, una extraordinaria ventaja competitiva de las empresas. El compromiso con la seguridad se logra cuando ésta llega a formar parte de la consciencia y comportamiento de todos los estamentos laborales de la empresa, reflejándose en sus resultados.
- 8°. Es muy importante que los trabajadores aprendan a desarrollar una visión de futuro que sea positiva, enriquecedora y esperanzadora de la vida. Una visión de futuro, que forma parte de la educación preventiva o psicoprevención, se convertirá así en un muy eficiente y eficaz antídoto psicológico contra los accidentes de trabajo. Desde luego que no los podrá evitar completamente, pero un trabajador

con una visión de futuro tendrá poderosas razones para cuidar mucho mejor su vida en su trabajo, su hogar y su medio social, lo que lo transformará en un trabajador prevencionista. Esta visión de futuro forma parte de la calidad y excelencia humana, y es sobre ésta que se sustenta y alimenta la calidad y excelencia empresarial. Si lo vemos bajo un enfoque sistémico, la calidad y excelencia humana y empresarial se nutren mutuamente de una misma sabia.

Cuarta Parte:

Fundamento Filos3fico

Capítulo XIV

El Sentido de Vida

XIV. El Sentido de Vida.

El planeamiento estratégico personal puede encontrar su fundamento en la necesidad que tiene la persona de encontrar un sentido a su propia existencia. La vida humana -un milagro de la naturaleza, la sociedad y la Divina Providencia- ofrece muchísimas posibilidades existenciales, pero es cada persona la responsable de encontrarle un sentido. No es la vida la que nos entrega ese significado, sino que es precisamente cada persona la que tiene ante a sí ese enorme desafío frente a su propia y singular existencia.

Con las decisiones y las acciones que cada día la propia persona adopta y realiza, va configurando un cuadro revelador del sentido de su propia existencia. La vida nos interpela, nos cuestiona y nos desafía a cada momento de nuestra existencia para que le demos respuesta con nuestra propia humanidad. Ese es nuestro privilegio, pero ese es también nuestro desafío.

Es entonces de la mayor importancia planear la propia vida, porque esta acción confiere una orientación vital que otorga sentido y direccionalidad a nuestro devenir existencial. La misión que como ser humano se necesita definir y redefinir periódicamente se traduce en objetivos de vida que pueden enriquecer la propia existencia. La filosofía de vida se traduce en una acción vital conducente hacia el desarrollo humano. Y es con la propia vida con la que puede darse respuestas a estas interrogantes: *¿Cuál es el sentido de mi existencia? ¿Para qué estoy en el mundo? ¿Cuáles son los propósitos de mi vida?*

El conde León Tolstoi, cuyo verdadero nombre correspondía a Liev Nicolaievich Tolstoi, escribió, entre otras obras maestras de la literatura universal, el breve estudio psicológico: *La muerte de Iván Ilich*. Este relato resulta especialmente ilustrativo para comprender el significado del sentido de vida. Durante la época del Imperio Ruso, Ivan Ilich, funcionario de la Cámara Judicial, en las postrimerías de su vida, gravemente enfermo y doliente, descubre que su vida ha carecido de sentido. De pronto sus objetivos de vida, aquellos por lo que tantos años luchó, se le descubren vacíos y sin significado. Se siente no querido por su esposa e hijos, abandonado de sus colegas e incomprendido por todos, salvo por Guerásim, el criado que lo atiende, compasivamente, en los angustiosos y postreros momentos de su vida. Sin embargo, ya es muy tarde en la vida de Ivan Ilich, para él no hay marcha atrás posible. Se llega a decir a sí mismo: "*En realidad, toda mi vida, mi vida consciente, ha sido un engaño*".

"Se le ocurrió que lo que antes le parecía completamente imposible, que su vida se hubiera desenvuelto por cauces equivocados, podía ser verdad. Se le ocurrió que las veleidades apenas perceptibles, de luchar contra lo que los personajes más encumbrados consideraban bueno, que al instante se esforzaba en expulsar de sí, podían ser lo auténtico, y que todo lo demás podía no serlo. El cargo, la manera como había organizado su vida, la familia y aquellos intereses de la sociedad y la profesión, todo esto podía ser algo distinto y secundario. Trató de defenderse ante sí mismo. Y de pronto advirtió toda la debilidad de lo que defendía. Y no había nada que defender".

Una última escena dramática acontece al final del tercer día de la dolorosa agonía de Iván Ilich, una hora antes de su fallecimiento. "*Si, todo era equivocado -se dijo-, pero no importa. Se puede, se puede hacer "lo otro". ¿Qué es "lo otro"?*". Resultaba en extremo paradójico, pero a medida que se le acercaba la inexorable muerte éste iba comprendiendo cada vez más el sinsentido de su vida. Muere Ivan Ilich a los cuarenta y cinco años, y ninguno de los que lo rodean o que en algún momento significaron algo en su vida llegan a comprender lo que éste por fin llegó a comprender. Para los demás el sinsentido de vida todavía sobrevive bajo el ropaje de hipocresía, frialdad, indiferencia, egoísmo y vanidad.

Viktor E. Frankl presenta, en la parte final del último capítulo de su obra: *La presencia ignorada de Dios. Psicoterapia y religión*, un diálogo breve y conmovedor acerca del descubrimiento del sentido de vida que deseo ahora compartir. Frankl expone que se

trata de una mujer de 80 años, sufre de cáncer terminal y se encuentra en sus últimos días de vida internada en un hospital. Él está ofreciendo en ese momento una de sus lecciones clínicas con estudiantes de medicina, filosofía y teología. El diálogo que se produce entrambos es el siguiente:

Frankl: *Bueno, querida señora Kotek, ¿qué opina usted de su larga vida ahora, cuando mira hacia atrás? ¿fue agradable?*

Paciente: *Ah, señor profesor, de veras tengo que decir que ha sido una vida buena. ¡Qué bonita ha sido la vida! ¡Y cuánto tengo que agradecer a Dios por todo lo que me ha dado! He ido al teatro, he oído conciertos, y ¿sabe usted? la familia en cuya casa he servido aquí en Praga durante tantas decenas de años me llevaba a menudo con ellos a los conciertos. Y por todas estas cosas tan bellas tengo que dar gracias a Dios.*

Pero yo deseaba hacer aflorar a su consciencia su desesperación inconsciente y reprimida. Tenía la enferma que luchar con ella como Jacob luchó con el ángel hasta que éste acabó bendiciéndole. Deseaba yo llevarla hasta el extremo de que ella misma bendijera su propia vida, de que pudiera llegar a decir "sí" a su destino, que ya no podía cambiar. Quería llevarla, aun cuando esto pueda parecer paradójico, a que primero dudase del sentido de su vida en un plano consciente, y no, como hasta ahora lo había hecho, con una duda reprimida.

Frankl: *Habla usted de sus experiencias tan hermosas, señora Kotek. Pero ¿no se le acaba ahora todo?*

Paciente: *(pensativa): Sí, ahora todo se acaba.*

Frankl: *¿Cómo es eso señora Kotek? ¿Acaso cree usted que con esto todas esas cosas maravillosas que usted ha vivido desaparecen ahora por completo?, ¿que ya no valen nada, que se acabaron del todo?*

Paciente: *(aún sumida en sus pensamientos). Estas cosas maravillosas que he vivido . . .*

Frankl: *Dígame, señora Kotek, ¿puede alguien quitarle a usted ahora esa felicidad que experimentó en su vida?, ¿puede alguien borrar todo eso?*

Paciente: *Tiene usted razón, señor profesor, nadie puede deshacer lo hecho.*

Frankl: *¿Puede alguien borrar esa bondad que usted ha encontrado en su vida?*

Paciente: *No, eso nadie lo puede tampoco.*

Frankl: *¿Puede alguien borrar todo lo que usted ha logrado y conseguido con su esfuerzo?*

Paciente: Tiene razón señor profesor, nadie puede destruir eso.

Frankl: ¿O acaso puede alguien anular lo que usted ha sabido soportar con arrojo y valentía? ¿Puede alguien quitárselo de su pasado?, ¿de ese pasado en el que ha conservado y cosechado usted todo esto?, ¿en el que usted lo ha atesorado y amontonado?

Paciente: (llorando ahora de emoción). Nadie puede hacerlo, ¡nadie! (Después de una pausa) Cierto que también he sufrido mucho. Pero he procurado encajar los golpes que me daba la vida. ¿Comprende usted señor profesor? Yo creo que el sufrimiento es un castigo. Porque creo en Dios.

Por mí mismo, nunca hubiera tenido el derecho de hablar del sentido a la luz de un sentido religioso y dejarlo luego a juicio de la enferma; pero a partir del momento en que afloró espontáneamente la positiva actitud religiosa de la paciente, nada se oponía ya a que este hecho fuese incluido en la psicoterapia.

Frankl: Pero dígame, señora Kotek: ¿No puede también el sufrimiento ser una prueba?, ¿no puede ser que Dios haya querido ver cómo la señora Kotek es capaz de soportarlo? Y al final tal vez se haya dicho: sí, hay que reconocer que lo ha llevado valientemente. Y ahora dígame de verdad: ¿Cree usted que alguien puede quitarle ahora todas esas victorias que ha ganado?

Paciente: No, nadie lo puede.

Frankl: Luego eso queda, ¿no es así?

Paciente: ¡Claro que queda!

Frankl: Mire, señora Kotek, no sólo ha logrado usted toda clase de cosas en su vida, sino que también ha sacado el mayor provecho posible de su sufrimiento. Y en esto es usted un ejemplo para nuestros pacientes. ¡Felicitó a sus compañeros de enfermedad por poder tomarla a usted como ejemplo!

En este instante sucedió algo que nunca había ocurrido antes en mis clases: ¡Los 150 oyentes rompieron en un aplauso espontáneo! Me volví de nuevo a la anciana y le dije: ¿Ve, señora Kotek? Esos aplausos son para usted, para su vida, que ha sido un gran triunfo como no hay otro. Puede usted sentirse orgullosa de esa vida. ¡Y qué pocas son las personas que pueden estar orgullosas de su vida! Quisiera decirle esto, señora Kotek: su vida es un monumento, ¡un monumento que ningún hombre en el mundo puede destruir!

Lentamente la anciana salió del aula. Una semana más tarde fallecía. Murió como Job, repleta de años. Pero durante la última semana su vida no estuvo ya deprimida. Por el contrario, se mostraba orgullosa y llena de fe. Al parecer conseguí ver que también su vida tenía sentido y que hasta su sufrimiento tenía un sentido profundo. Antes de esto la anciana, como ya hemos dicho, se hallaba angustiada por la preocupación de no haber llevado sino una vida inútil. Ahora bien, sus últimas palabras, tal como quedaron registradas en su historial clínico, fueron las siguientes: "Mi vida es un monumento, ha dicho el profesor a los estudiantes de la clase. Así que mi vida no ha sido inútil . . .".

Existe un espacio de libertad interior que no puede ni debe perderse porque ese es precisamente el que marca la diferencia entre el hombre liberado y el hombre alienado. Optar por planificar la propia vida forma parte del proceso de crecimiento personal, tarea que demanda amplia información y que es posible alcanzar, entre otros medios, a través de la lectura de libros. Una lectura atenta de *El mundo y sus demonios. La ciencia como una luz en la oscuridad*, escrita por el astrónomo Carl Sagan poco antes de su fallecimiento, ayuda a comprender por qué el pensamiento libre siempre es perseguido por los regímenes autoritarios. Dice Sagan en esta magistral obra: "El noventa y nueve por ciento del tiempo de existencia de humanos en la Tierra, no había nadie que supiera leer ni escribir. Todavía no se había hecho el gran invento. Aparte de la experiencia de primera mano, casi todo lo que sabíamos se transmitía de manera oral. Como en el juego infantil del "teléfono", durante decenas y centenares de generaciones la información se iba distorsionando lentamente y acababa perdida. Los libros lo cambiaron todo". Sagan finaliza su citada obra con esta aguda reflexión: "... la alfabetización es el camino que lleva de la esclavitud a la libertad. Hay muchos tipos de esclavitud y muchos tipos de libertad. Pero leer sigue siendo el camino".

Mario Vargas Llosa, notable escritor peruano, escribe en sus memorias, *El pez en el agua*, que formula planes quinquenales para definir sus objetivos de vida y la producción de sus obras literarias. A su extraordinario talento y creatividad literaria el escritor agrega una gran dosis de disciplina, perseverancia y compromiso para lograr sus propios objetivos. Pero esta tarea de establecer objetivos de vida y luchar por alcanzarlos no sólo está reservada a los grandes creadores, cada cual desde su propia circunstancia de vida también puede alentar la esperanza de su propia y singular creación humana. En este sentido el planeamiento estratégico personal entraña un auténtico compromiso con el

autodesarrollo y conocimiento de sí mismo, y desde luego que puede ayudar significativamente en el proceso de descubrir el sentido de vida.

La edificación de la libertad individual, la construcción de la responsabilidad social y el desarrollo de la propia humanidad, necesitan del libre albedrío de nuestra propia consciencia para madurar. Este ser hombre es un proceso que marca la diferencia entre la persona individual, que es libre para crearse a sí misma, y el hombre masa, que es cautivo de un poder autoritario. Se nace hombre y mujer por la herencia genética, pero es la propia persona quien crea psicológica, cultural y socialmente a la persona humana. Cada cual también se va creando y recreando a sí mismo con la calidad de su propia vida.

Hace ya más de quince años, en el transcurso de una conversación de sobremesa, le pregunté a una persona a la que quería mucho lo siguiente: *"Dime, qué pensarías acerca de la reacción del público si pudiera ver una película sobre tu propia vida reflejada en la pantalla cinematográfica. Crees que el público saldría de la proyección realmente satisfecho con lo que pudo ver, o acaso piensas que el público terminaría aburrido luego de ver la película de tu vida"*.

La persona en cuestión me miró con seriedad, se quedó pensando un breve momento y me respondió: *"Mi vida no ha sido extraordinaria, pero sí he podido cumplir con todas mis obligaciones. Primero, con mis padres y hermanos; y, después, con mi esposa y mis hijos. Les he dado lo que pude darles con el fruto de mi trabajo honrado, y especialmente un ejemplo de vida y educación a mis hijos. He cumplido también con mi empresa en la que he trabajado durante más de cuarenta años, y desde luego que también he cumplido con mi país. Así es la vida de la gran mayoría de personas, no es excepcional; pero, si se cumple con todas las responsabilidades, siempre se tiene la satisfacción del deber cumplido"*.

Este recuerdo viene ahora a mi memoria porque pienso que esta persona tenía mucha razón en su sencilla pero aleccionadora filosofía de vida. Es muy cierto aquello de que la gran mayoría de personas no viven vidas extraordinarias o excepcionales, al punto de merecer ser llevadas a la pantalla del cine o la televisión; y, si se piensa bien el asunto, tampoco hace ninguna falta. Se requiere, sí, que las personas descubran el sentido de sus vidas y se entreguen a la misma con integridad moral para alcanzar sus propios ideales y objetivos.

Cada ser humano debiera encontrarse en condiciones de diseñar su propio futuro y encontrar su sentido de vida. Poder dar una respuesta con su propia vida a la razón de ser de su existencia. Ofrecer una respuesta creativa con sentido ético a las dificultades existenciales. Brindar una respuesta comprometida con la vida misma con respeto y dignidad. Proporcionar una respuesta que signifique la posibilidad de la superación personal y familiar. En suma, vivir a la altura de lo que representa con integridad la persona humana.

Las amorosas, sabias y bellas palabras que brindara Don Quijote de la Mancha a Sancho Panza, su fiel escudero y compañero de mil y una aventuras, con ocasión del viaje de éste a la ínsula para gobernarla, acaso sirvan para reflexionar sobre el sentido de vida: *"Primeramente, oh hijo, has de temer a Dios, porque en el temerle está la sabiduría, y siendo sabio no podrás errar en nada.*

Lo segundo, has de poner los ojos en quien eres, procurando conocerte a ti mismo, que es el más difícil conocimiento que pueda imaginarse".

Don Miguel de Cervantes Saavedra, en su genial e inmortal obra *El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha*, ofrece también una filosofía de vida basada en el anhelo humano de conocer a Dios y conocerse a sí mismo. Esta es también una forma inteligente de que el hombre pueda encontrar sentido a su existencia, darse respuesta a sí mismo sobre la clásica trilogía existencial: *quién soy, de dónde vengo y hacia adónde voy*. Preguntas de orden filosófico que desde siempre se pregunta la humanidad, y que necesita responderse cada generación de hombres para poder encontrar plenitud de sentido existencial.

Capítulo XV

La Crisis Existencial

XV. La Crisis Existencial.

1. La encuesta del milenio en el Perú.

Durante los meses de marzo a mayo del 2000 fue publicada por el diario El Comercio, en diez fascículos coleccionables para sus lectores, *La Encuesta del Milenio*. Esta interesantísima encuesta fue realizada gracias a una acertada iniciativa de la Gallup International Association - GIA, entidad privada que asocia a diversas empresas de investigación procedentes de muy diversos países del mundo. Esta encuesta es la más ambiciosa que se haya llevado a efecto en el mundo hasta el momento, pues comprendió nada menos que a 12 países de América, 16 países de la Unión Europea, 17 países del resto de Europa, 11 países de Asia y 4 países de África. La muestra de estudio, compuesta por 50,000 personas mayores de 18 años de edad, es muy significativa sobre la manera de pensar de más de tres mil millones de personas repartidas entre 60 países, incluido el Perú. Los temas que comprendió la encuesta fueron los siguientes: Derechos de la mujer, delincuencia, religión, lo que más importa de la vida, medio ambiente, Naciones Unidas, derechos humanos, democracia y empleo. El margen de error de la encuesta fue estimado en +/- 0.4%.

Acerca del tema *lo que más importa de la vida* se planteó a los encuestados nueve valores para que pudieran escoger, entre todos ellos, los dos que consideraban más importantes, y también los dos que juzgaban los menos relevantes. El resultado, para el caso del Perú, puso de manifiesto que a los peruanos les importa más tener un trabajo, tener una vida familiar feliz, y vivir en un país sin violencia ni corrupción. Y, por contra, *lo que menos*

les importa en la vida, son los siguientes: Tener un buen nivel de vida, ser creyente de una religión, y vivir en un país donde no hayan guerras. En el nivel internacional se refleja que para la gran mayoría de personas tener buena salud, tener una vida familiar feliz y tener trabajo son los tres valores fundamentales. Y en este mismo nivel los valores que son menos importantes, son los siguientes: Ser creyente de mi religión y tener un buen nivel de vida. Es interesante considerar que en este último caso existe un 24 % de personas de la muestra mundial que señala que no sabe. Véase los Cuadros N°. 1 y 2.

CUADRO N°. 1

LA ENCUESTA DEL MILENIO

Lo que más me importa en la vida ⁽¹⁾	Consciencia global humana			
	Perú (%)	Países de América (%) ⁽²⁾	USA (%)	Mundo (%)
Tener un trabajo	38	30	6	27
Tener una vida familiar feliz	36	40	50	38
Vivir en un país sin violencia ni corrupción	25	21	11	15
Tener buena salud	23	35	30	44
Tener un buen nivel de vida	18	10	8	15
Tener educación	17	16	11	12
Vivir en libertad	17	20	34	16
Ser creyente de mi religión	12	10	23	10
Vivir en un país donde no hayan guerras	7	12	7	17
No sabe	0	1	2	1

Fuente: Empresa Editora El Comercio (2000). *La encuesta del milenio. Lo que más importa en la vida*. Publicada el 26 de mayo del 2000.

- (1) Las personas encuestadas debían elegir, entre todos estos nueve valores, aquellos dos con los que se sentían mejor representadas.
- (2) El grupo de países de América incluye: Argentina, Bolivia, Canadá, Chile, Colombia, Ecuador, EE.UU. de América, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

CUADRO N.º. 2

LA ENCUESTA DEL MILENIO

Lo que menos me importa en la vida ⁽¹⁾	Consciencia global humana			
	Perú (%)	Países de América (%) ⁽²⁾	USA (%)	Mundo (%)
Tener un trabajo	2	10	23	13
Tener una vida familiar feliz	2	3	7	5
Vivir en un país sin violencia ni corrupción	9	13	22	14
Tener buena salud	3	4	8	4
Tener un buen nivel de vida	28	33	25	26
Tener educación	3	8	14	20
Vivir en libertad	5	7	4	10
Ser creyente de mi religión	19	30	18	38
Vivir en un país donde no hayan guerras	18	15	18	10
No sabe	37	31	22	24

Fuente: Empresa Editora El Comercio (2000). *La encuesta del milenio. Lo que más importa en la vida*. Empresa Editora El Comercio S.A. Publicada el 26 de mayo del 2000.

(1) Las personas encuestadas debían elegir, entre todos estos nueve valores, aquellos dos con los que se sentían mejor representadas.

(2) El grupo de países de América incluye: Argentina, Bolivia, Canadá, Chile, Colombia, Ecuador, EE.UU. de América, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Estos resultados son bastante reveladores sobre la percepción de la población peruana acerca de los problemas más críticos que se han vivido -y todavía se viven- en el país. En efecto, el desempleo y el subempleo -cruel reflejo del subdesarrollo- constituye la primera causa de las preocupaciones de los peruanos. El empleo no solamente es un bien económico escaso en el país sino que el existente para la mayoría de la población es de baja calidad. Resulta manifiesto también que, en otra encuesta sobre el empleo, el 45 % de la muestra de estudio del Perú conteste que carece de empleo, que el 66 % tenga posibilidades de convertirse en desempleado, y que al 70 % le podrá tomar tiempo conseguir un nuevo empleo. Considerando la situación socio-económica del Perú, resulta totalmente comprensible que el empleo aparezca en el primer lugar de la encuesta sobre *lo que más importa en la vida*.

El segundo valor viene representado por tener una vida familiar feliz, lo que significa la capacidad no solamente de vivir en armonía en el medio familiar sino también la posibilidad de poder atender las necesidades básicas de sus miembros. Esta expectativa sobre calidad de vida, dada la situación de pobreza que se extiende aproximadamente para el 50 % de la población peruana, resulta todavía un objetivo lejano de poder cumplirse. Uno de los efectos de las políticas económicas neoliberales, aplicadas en el Perú de los años 90, ha sido precisamente el mayor empobrecimiento de los sectores sociales tradicionalmente más deprimidos e, incluso, de las capas medias.

Y, por último, vivir en un país sin violencia ni corrupción, es no solamente comprensible sino totalmente justificado para el caso peruano, considerando que la década de los 90 se caracterizó por la constante violación de los derechos humanos, la precariedad de las instituciones públicas, la fragilidad de la democracia, el terrorismo y la corrupción creciente en muchas esferas del poder.

En relación a la encuesta de *lo que menos importa en la vida* fue seleccionada, por la muestra de estudio del Perú, en primer lugar, tener un buen nivel de vida. El análisis de la información lleva a pensar que para los peruanos es posible sacrificar un buen nivel de vida pero no carecer de empleo. Después de todo la supervivencia familiar depende de la posibilidad de generar ingresos mediante una actividad productiva.

En el segundo lugar de la encuesta *lo que menos importa en la vida*, aparece ser creyente de mi religión. El catolicismo es la religión mayoritaria del Perú, así como es la Iglesia Católica la que goza entre sus fieles de mayor respeto y credibilidad, pero tal parece que el sentimiento de religiosidad va perdiendo algo de su tradicional esfera de influencia en la población por un espíritu más laico.

Finalmente, sobre la encuesta de *lo que menos importa de la vida*, aparece en tercer lugar vivir en un país donde no hayan guerras. Los peruanos desean la paz no sólo en el frente interno sino también con los países fronterizos, y especialmente con aquellos países con los que el Perú ha mantenido durante muchos años diferendos por diversas razones.

2. La neurosis de nuestra época contemporánea.

Viktor E. Frankl explicó la neurosis colectiva que caracteriza a las sociedades enfermas, con los siguientes cuatro síntomas:

- 1°. El fatalismo, es decir la creencia de que existe un destino inexorable que encierra al ser humano en los límites de un determinismo del que no es posible escapar. Esta mentalidad fatalista es uno de los rasgos psicosociales de la cultura de la pobreza en Latinoamérica y en todo el mundo.
- 2°. El fanatismo o el reduccionismo en creencias, valores y comportamientos que alejan al ser humano de su racionalidad y lo impulsan a la discriminación, los prejuicios y el autoritarismo. Se manifiesta en la política, la religión, la cultura, el deporte y en todos los ismos segregacionistas de la época actual.
- 3°. La masificación o la pérdida del sentido de la individualidad que convierte al hombre libre en un hombre masa. Los totalitarismos de cualquier signo político engendran este tipo de personalidad básica.
- 4°. La existencia provisional por la inseguridad que permite que el horizonte de vida del hombre se reduzca al momento presente y olvide el valor que tiene la acción

presente para la realización de un futuro con esperanza y desarrollo. Es una respuesta a la falta de esperanza y sentido de vida.

Frankl también comprendió los males de nuestra época contemporánea, y los clasificó en tres grupos:

- 1°. La depresión, una de las enfermedades psiquiátricas de mayor gravedad que tiene incidencia y prevalencia mundial en constante aumento. Se manifiesta también bajo la forma de desaliento, desánimo y desesperanza en la vida y por la vida.
- 2°. Las adicciones, que en los últimos años no solamente se han agravado sino que inclusive han aparecido nuevas formas con el desarrollo tecnológico. Es un problema mundial que tiene hondas y dramáticas repercusiones psicológicas, sociales, culturales, económicas y políticas.
- 3°. La agresión, manifestada en todo momento y en todos los confines del planeta. Aparece revestida bajo la forma de conflictos de pareja, abandono familiar, paternidad no responsable, pobreza extrema, explotación de niños y mujeres para la prostitución, pandillas infantiles y juveniles, delincuencia criminal, tráfico de drogas, guerrillas, terrorismo, revueltas sociales y protestas, torturas y muchas otras formas más de violencia.

Jean Paul Sartre (1905 - 1980), filósofo existencialista francés, además de ensayista, novelista, dramaturgo y activista político, fue una de las figuras intelectuales más brillantes y controvertidas del siglo XX. Sartre escribe en 1946 *La Náusea*, su primera y más famosa novela. La obra retrata psicológicamente a Antoine Roquentin, un joven soltero de treinta años, quien luego de viajar por Europa Central, África del Norte y Extremo Oriente comienza a escribir la biografía del marqués de Robellon, personaje del siglo XVIII, para tratar de justificar su existencia. Pronto esta labor termina por causarle asco, la abandona y no encuentra sentido a su existencia. Roquentin siente que existe sin que exista una razón que lo justifique, y en forma paulatina comienza a abandonarlo todo. Roquentin escribe, en su diario del año 1932, estas palabras: "*Soy libre: no me queda ninguna razón para vivir, todas las que probé aflojaron y ya no puedo imaginar otras. Todavía soy bastante joven, todavía tengo fuerzas bastante para volver a empezar. ¿Pero qué es lo que hay que empezar? Sólo ahora comprendo cuánto había contado*

con Anny para salvarme en lo más fuerte de mis terrores, de mis náuseas. Mi pasado ha muerto. M. de Robellon ha muerto. Anny volvió para quitarme toda esperanza. Estoy solo en esta calle blanca bordeada de jardines. Solo y libre. Pero esta libertad se parece un poco a la muerte".

En junio del 2000, en la República Argentina, fue realizado el estudio psicológico social: *¿Cómo ve, siente y vive el hombre contemporáneo la crisis mundial y local?* Esta constituye la primera investigación cualitativa de la Revista Cristiandad, la misma que estudia, en el ciudadano medio, la percepción de crisis, los comportamientos frente a la misma y el rol de los medios de comunicación en esta problemática. Sus reveladores resultados nos informan de un sentimiento de desesperanza, angustia y descreimiento de capas medias argentinas sobre la posibilidad de convivencia, equidad y desarrollo. Sus conclusiones nos informan también de una percepción general de crisis, de angustia y sentimiento de impotencia, de la necesidad de mantener relaciones con la comunidad, de una reducción a la pequeña vida o frivolidad consumista y de compromisos ideológico-emotivos versus ausencia de religión. Es el vacío existencial -del que tantas veces nos habla Viktor E. Frankl- el que se va apoderando de las personas y que origina fenómenos como la neurosis colectiva que caracteriza a las sociedades enfermas.

El estudio: *¿Cómo ve, siente y vive el hombre contemporáneo la crisis mundial y local?*, arroja luces para poder comprender no solamente lo que sucede con una clase social en Argentina sino inclusive en otros contextos sociales, tal como en nuestro propio país. Son muchas las preguntas que suscita esta crisis existencial que llena de angustia, estresamiento y desesperanza, pero que provoca todavía pocas respuestas capaces de generar la esperanza colectiva necesaria para ayudar a encontrar una nueva dirección y sentido. La crisis es colectiva y la respuesta a la misma también tendrá que generarse en el seno de la misma sociedad. La crisis no sólo es de una clase social en Argentina sino que es sintomática de una crisis internacional que también envuelve al Perú.

Una comunicación personal en 1998 de Leticia Ascencio de García, Directora General de la Sociedad Mexicana de Análisis Existencial y Logoterapia, informa: "*Aquí en México la logoterapia responde a un anhelo de esperanza que los mexicanos sentimos ante un país que día a día vive en más inseguridad y al que el derrumbe de tradiciones está afectando como a muchos pueblos del mundo*". Otra comunicación personal en el 2000 de Diego Ruiz,

editor de la biblioteca virtual El Aleph, informa: "*Perú no es el único país que ve deteriorados sus valores morales en estos días. Acá, en Argentina, ya llevamos años de un constante desgaste sin horizonte visible*".

Y qué es lo que podría decirse acerca del estado de cosas que se ha vivido en el Perú durante la década de los 90. Acaso todavía basta observar un sólo día de programación de la televisión nacional para ver, en determinados programas televisivos, el reflejo de la miseria no solo material sino también moral y espiritual de la sociedad. Los diarios *amarillos o chicha* -representantes de un periodismo sin ética- denominados así por sus contenidos alejados de toda consideración de respeto a la dignidad de la persona humana, surgidos al calor de un juego político totalmente deshonesto, también contribuyeron a crear un clima sumamente negativo con su difusión de antivalores. Lo que sucede en el Perú en el plano político es también un reflejo de lo que acontece en el plano de los valores humanos. Es muy poco probable -imposible, podría asegurarse- que la grave crisis política, moral y ética generada en el Perú pueda ser resuelta por un caudillo político, un partido político o un solo actor social. Y esto es así porque el conflicto compromete a todos los estamentos de la sociedad y reclama el concurso de toda la sociedad para su resolución.

Afortunadamente existen esperanzas bien fundadas, hay fuerzas vivas de la sociedad que con pocos recursos y en silenciosa pero fecunda y comprometida acción lucharon y todavía luchan por vencer el avance degradante de la cultura de muerte y su miseria moral y espiritual. Esta cultura degradante es la que día a día trataban de vender, a través de perversos operativos psicosociales, ciertos medios de comunicación social, que vivían totalmente alejados de una sólida cultura ética, con fines de enriquecimiento ilícito, manipulación perversa y alienación social.

El mensaje de Viktor E. Frankl, sintetizado en sus bellas palabras: *A pesar de todo, sí a la vida*, es realmente esperanzador para un mundo en el que acaso cientos, miles o millares de personas pierden la fe en la vida y también en su propia vida. El desafío para todas las personas, recogiendo el esperanzador mensaje frankliano, es aprender a vivir cada día plenos de sentido o, lo que es lo mismo, plenos de humanidad por la riqueza de nuestros principios y valores humanos.

Capítulo XVI

Los Valores del Desarrollo

XVI. Los Valores del Desarrollo.

Resulta indudable pensar que existen valores humanos que están íntimamente ligados al desarrollo; y, por contra, también hay valores que se encuentran totalmente asimilados con el subdesarrollo. Veremos en este capítulo la propuesta que sobre los valores del desarrollo tiene el Instituto de Desarrollo Humano, de la misma manera que las reflexiones sobre los valores del desarrollo que ofrecen algunos autores.

1. El Decálogo del Desarrollo.

El instituto de Desarrollo Humano - INDEHU se creó oficialmente en el año 1990, siendo su fundador el industrial peruano Octavio Mavila Medina. Desde la década de los 90 el INDEHU ha venido desarrollando una esforzada labor de promoción de lo que considera son los valores del desarrollo. Tales valores, expresados en el *Decálogo del Desarrollo*, a juicio del INDEHU, son los siguientes:

1. *Orden.*
2. *Limpieza.*
3. *Puntualidad.*
4. *Responsabilidad.*
5. *Deseo de superación.*
6. *Honradex.*
7. *Respeto al derecho de los demás.*
8. *Respeto a la ley y a los reglamentos.*

9. *Amor al trabajo.*
10. *Afán por el ahorro y la inversión.*

¿Existirá alguna relación entre los valores del desarrollo y el planeamiento estratégico personal? Es evidente que sí existe una estrecha relación entre los valores del desarrollo y el planeamiento estratégico personal. Véase el Cuadro N°. 1.

CUADRO N°. 1
EL DECÁLOGO DEL DESARROLLO Y
EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL

DECÁLOGO DEL DESARROLLO	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL
ORDEN	<input type="checkbox"/> El ordenamiento en todas y cada una de las diferentes áreas de nuestra personalidad -Área intrapersonal (física, intelectual, emocional y conductual); y Área interpersonal (pareja, familia, estudio / trabajo y social)-, producen un positivo efecto en las demás áreas.
LIMPIEZA	<input type="checkbox"/> Los objetivos de vida siempre deben reflejar limpieza moral, tanto en su planteamiento como en su ejecución y realización.
PUNTUALIDAD	<input type="checkbox"/> Los objetivos de vida sólidos tienen un tiempo determinado para su realización más oportuna.
RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/> Cada persona es responsable de alcanzar los objetivos previstos en su planeamiento de vida.
DESEO DE SUPERACIÓN	<input type="checkbox"/> El motor que empuja a la persona hacia los objetivos definidos en su planeamiento de vida es su propio deseo de superación.
HONRADEZ	<input type="checkbox"/> Los objetivos de vida necesariamente deben de tener un carácter ético.

<p>RESPECTO AL DERECHO DE LOS DEMÁS</p>	<p>❑ El logro de los objetivos de vida es un desafío permanente que se lanza la persona a sí misma, pero con pleno y absoluto respeto sobre el derecho de los demás.</p>
<p>RESPECTO A LA LEY Y A LOS REGLAMENTOS</p>	<p>❑ Los límites de los objetivos de vida lo constituyen las normas legales, sociales y morales de la propia colectividad humana.</p>
<p>AMOR AL TRABAJO</p>	<p>❑ Alcanzar los propios objetivos de vida debe representar también un trabajo honrado, esforzado y creativo.</p>
<p>AFÁN POR EL AHORRO Y LA INVERSIÓN</p>	<p>❑ El planeamiento de vida significa inversión de los conocimientos, capacidades, potencialidades, energías y tiempo en el cumplimiento de los objetivos de vida. Si se observa bien toda esta inversión, también representa un considerable ahorro de energías y tiempo.</p>

A juicio del ingeniero Mavila, el *Decálogo del Desarrollo* contiene los valores que explicarían el extraordinario desarrollo que han logrado culturas y sociedades como el Japón, a pesar de las gravísimas circunstancias por las que atravesó este país asiático al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Estos valores, fuertemente arraigados en la cultura y psiquismo de los japoneses, son los que podrían explicar los extraordinarios logros alcanzados por el Japón en las últimas décadas.

Por otra parte, los disvalores, antivalores o contravalores del desarrollo, serían los siguientes:

1. Desorden.
2. Suciedad.
3. Impuntualidad.
4. Irresponsabilidad.
5. Conformismo.
6. Deshonestidad.
7. Falta de respeto al derecho de los demás.
8. Falta de respeto a la ley y a los reglamentos.
9. Ociosidad.
10. Derroche.

No hace falta que expliquemos aquí las consecuencias que acarrea a las sociedades el que sus habitantes se vean envueltos en los valores negativos que acabo de señalar. Los lamentables hechos de la historia reciente del Perú -década de los 90- son sumamente aleccionadores como para que puedan ser desaprovechados en las sabias pero dolorosas lecciones que dejan. Me atrevería a señalar que cuando en el futuro del Perú se hable o escriba de la década del los 90 podríamos entender enseguida que se trata de aquella década en la que personajes inmorales, en nombre de falsos valores de la modernidad, aprovecharon indebidamente los recursos públicos y privados en su propio beneficio, además de hacer tabla rasa de todas sus obligaciones y responsabilidades.

Si la década de los 80 fue nombrada, según el juicio de algunos economistas, como *la década perdida*, podríamos preguntarnos ahora de qué manera sería denominada la década de los 90, habida cuenta de la gravísima corrupción e inmoralidad públicas que imperó en nuestro país. Pero más allá del nombre que se le asigne, la patética

realidad es que también esta década fue una oportunidad perdida para el desarrollo del país.

2. Un *sui generis* test de moral.

En setiembre del año 2000, un impactante video, exhibido ante la opinión pública nacional e internacional, que revelaba abiertamente un acto de deshonestidad, por parte de un funcionario público de la mayor confianza del entorno presidencial, con un cuestionado congresista por su condición de tráfuga, fue suficiente para terminar con las aspiraciones de concluir un tercer período presidencial. El video no era sino la punta del *iceberg* que escondía debajo de su superficie visible los graves problemas de moralidad pública que afectaban gravemente al gobierno peruano.

Este caso público fue revelador de una gravísima crisis. Tal crisis no sólo era política sino también moral de una agrupación política que en los inicios de 1990 pretendió llegar al gobierno para moralizar al país bajo su lema de "*honradez, tecnología y trabajo*". Por desgracia, el improvisado grupo político terminó gravemente contaminado por el germen de la inmoralidad pública y arrastró al país al borde del abismo. Los implicados en acciones inmorales públicas en el país se suman ya por varios cientos, y no tendría nada de extraño que acaso lleguen a sumar miles.

La experiencia de los *vladivideos* o videos filmados por Vladimiro Montesinos, principal asesor del régimen de Alberto Fujimori, vivida en el Perú de los 90, ayuda a comprender el grado de inmoralidad imperante en el país. Una práctica inmoral muy común del asesor fue ordenar la filmación, mediante una cámara de video oculta, sin contar con el previo consentimiento de los involucrados, a diversos personajes de la vida pública y la actividad privada, mientras sostenían conversaciones y acuerdos de diverso cariz con el principal asesor del régimen fujimorista.

Más allá de las malévolas intenciones del corrupto asesor, esta práctica no solamente reveló los manejos arbitrarios que proporcionó el poder incontrolado del que gozaba el régimen, sino que también fue un *sui generis* test de moral. Lamentablemente, fuerza es también reconocerlo, fueron muy pocos los personajes que salieron airoso de esta

prueba de moralidad. La mayoría de aquellos que pasaron por esta experiencia revelaron un rostro oculto que exhibió ante la comunidad nacional e internacional no sólo sus dudosas virtudes públicas sino también sus innegables vicios privados. Tal vez lo más rescatable de esta desgraciada experiencia es que ha permitido conocer realmente quién es quién en la sociedad peruana frente al espejo de la más cruda realidad. El asesor, implacable en su papel de corruptor, demostró que muchos de los hasta hace poco respetables miembros de la clase política y empresarial peruana, tenían un rostro oculto de miserias morales, ahora desnudados para siempre gracias a la tecnología y, en forma paradójica, al principal corruptor del país.

3. Los valores y el desarrollo.

Enrique López-Dóriga Oller en su obra: *Desarrollo Humano. Estudio general y aplicado al Perú* (1993), señala también que los valores juegan un papel importante en el desarrollo humano. Los valores a los que hace referencia López-Dóriga, son los siguientes: Honradez, responsabilidad, trabajo, eficiencia, optimismo, deseo de superación, curiosidad científica, realismo, creatividad, ahorro, el derecho y la ley, respeto al derecho ajeno, ecología, respeto a la ley, puntualidad, limpieza, orden, estabilidad y constancia. El propio autor señala que no nombra estos valores en orden de importancia relativa, pero sí considera que todos estos son importantes para caminar hacia el desarrollo.

Alfredo Barnechea, autor de *La república embrujada. Un caso en la pobreza de las naciones* (1995), también dedica un capítulo al análisis del papel que juegan los valores en el desarrollo de las sociedades. Destaca, especialmente, la denominada visión de futuro y la cultura de la confianza que se genera en las naciones desarrolladas. Ambas constituyen factores que ayudan a explicar el desarrollo. Visión de futuro y confianza que por cierto no se encuentran todavía presentes en el nivel que se requiere en el país. Lo cierto es que los hechos de la última década en el Perú son demasiado elocuentes y dolorosos como para contradecir esta afirmación.

Desde tiempos muy remotos diversos autores arribaron a la conclusión de que la integridad es también uno de los principios fundamentales que gobiernan la vida de la persona. Esta integridad caracteriza a la persona que actúa con honradez, probidad,

rectitud, moralidad, decencia y lealtad. Distingue a la persona incorruptible que orienta su actuación con el norte de los valores absolutos, que desenvuelve su vida a plenitud con sus valores positivos, y que mantiene su dignidad y honorabilidad a toda prueba. Constituye el patrimonio moral de la persona, el carácter moral del individuo, la consciencia de bien y la rectitud en el obrar. Son muchos los líderes que han demostrado integridad en sus vidas y que han logrado alcanzar sus ideales de realización; sin embargo, si tuviera que nombrar solamente a un personaje de la historia universal que trascendió por el extraordinario valor de su vida y obra, no podría ser otro que no fuera precisamente Jesús de Nazareth. Sus sabias y bellas palabras del sermón de la montaña constituyen una hermosa pieza reveladora de una filosofía de vida que llama desde siempre a la integridad del individuo.

A la luz de estas breves reflexiones, resulta meridianamente claro ahora que no es posible pensar o entender el desarrollo social sin una concepción ética de la persona y la sociedad. Se necesita el desarrollo de una cultura en la que el cultivo de la integridad, la confianza, el compromiso y la creatividad se encuentren presentes en el proyecto de desarrollo social del país. Véase el Cuadro N°. 2.

CUADRO N°. 2
**LA TETRALOGÍA DEL DESARROLLO Y
 EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL**

VALORES DEL DESARROLLO	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PERSONAL
INTEGRIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Integridad en las decisiones personales. <input type="checkbox"/> Integridad en la administración de la comunidad familiar. <input type="checkbox"/> Integridad en la gestión de las organizaciones empresariales e instituciones privadas. <input type="checkbox"/> Integridad en el gobierno de las instituciones del Estado.
CONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Confianza en las propias capacidades, conocimientos, competencias y potencialidades. <input type="checkbox"/> Confianza en las relaciones interpersonales en el marco familiar. <input type="checkbox"/> Confianza en las relaciones interpersonales en el marco de la comunidad local y regional y sus autoridades. <input type="checkbox"/> Confianza en el Estado y las autoridades del gobierno nacional.
COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Compromiso de la persona consigo misma. <input type="checkbox"/> Compromiso con la comunidad familiar. <input type="checkbox"/> Compromiso con la comunidad local y regional. <input type="checkbox"/> Compromiso con la comunidad nacional.
CREATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Creatividad para adaptarse a las nuevas circunstancias de la vida. <input type="checkbox"/> Creatividad para modificar la realidad y actuar sobre la misma. <input type="checkbox"/> Creatividad para transformar en forma permanente y mejorar continuamente. <input type="checkbox"/> Creatividad para la invención de sí mismo.

Nada, pues, puede justificar que en nombre de una supuesta o pretendida modernidad se atropellen o vulneren los derechos humanos, las libertades democráticas y el imperio de la ley y la justicia. Los costos que el Perú tendrá que seguir asumiendo por causas del desgobierno, la inmoralidad y la corrupción son sumamente altos. Estas pérdidas no solamente se traducen en términos monetarios sino también psicológicos, sociales y morales. La práctica de los valores negativos, por desgracia para el país, son una constante de nuestra historia de los últimos años y un reflejo dramático de nuestro subdesarrollo no sólo económico y político sino también educativo y cultural.

En esta hora difícil para el Perú es necesario revalorizar la obra del ilustre e insigne peruano Jorge Basadre Grohmann, el historiador de la República, quien, con visión de futuro, en *La promesa de la vida peruana* (1990), escribía con lucidez lo siguiente: ". . . nada se podrá hacer a fondo si al país no le conmueve la consciencia de sí, si no afirma en esta hora feroz, su querer existencial nacional. Por eso, la promesa de la vida peruana atañe a la juventud para que la reviva, a los hombres de estudio en sus distintos campos para que la conviertan en plan, a la opinión pública en su sector consciente para que la convierta en propósito".

Basadre, al final de su monumental *Historia de la República del Perú*, señala, en forma admonitoria pero también esperanzadora a los peruanos de las generaciones presentes y futuras, que el Perú es ". . . a pesar de todos los esfuerzos, una inmensa tarea por hacer. Y, a pesar de todas las realizaciones, una bella promesa aun no cumplida".

Por fortuna todavía la esperanza se mantiene, existen sólidas reservas morales en el seno de la sociedad cuya acción fecunda y comprometida se observa en el diario quehacer de las personas. Esta cultura de vida que día a día trata de resurgir, a través de acciones comunitarias y solidarias en la sociedad, representa una posibilidad y una esperanza para la gran mayoría de personas que aspiran a vivir una vida con plenitud de valores morales e integridad.

4. ¡Dios me lleve al Perú!

Navegando con curiosidad en la red mundial descubrí esta sentida oración que a mis

oídos suena como música. ¡Dios me lleve al Perú! Asentada la conquista y transformadas estas tierras en colonia por la metrópoli española, ¡Dios me lleve al Perú! se convertiría en el sueño dorado para muchos peninsulares que anhelaron venir y arribaron a nuestras costas con el propósito de enriquecerse en la tierra del oro. Fue en estas tierras en la que también se crearía El Dorado, la fascinante leyenda de riquezas incalculables perdida en algún lejano paraje de la amazonía. Mas fue en forma pragmática que este ¡Dios me lleve al Perú! sería expresado por muchos con el esperanzador grito de *¡me voy a hacer la América!* De esos primeros tiempos de la conquista española es también la frase aquella acuñada con tanto valor: ¡Vale un Perú!

Hoy día ¡Dios nos lleve al Perú! significaría -pienso- no tanto un lugar geográfico al que llegar sino más bien un estado de desarrollo al que debiéramos arribar los peruanos. No podemos desconocer que son, aproximadamente, dos y medio millones de compatriotas los que se encuentran fuera porque no encontraron en su propio país las oportunidades que siempre necesitaron para poder desarrollarse. Este contingente formado por cientos de miles de familias constituye un inmenso potencial humano en términos de formación educativa y realización social, por lo que este éxodo representa a muchos miles de personas calificadas, competitivas e íntegras que se fueron en una época de su vida muy productiva.

Sin embargo, la familia peruana vive hoy realidades dramáticas por ser nuestro país, según la visión humanista de José María Arguedas, *el país de todas las sangres*. País donde por el proceso de mestizaje terminan fundiéndose personas y familias que pertenecen a diversas etnias, con diferente visión del mundo, las personas, la sociedad y lo trascendente. País de llanos, alturas y selvas en su amplísima y riquísima geografía; de culturas ancestrales y comportamientos de país adolescente; y de grandes riquezas naturales al lado de extrema pobreza humana.

Quienes vivimos aquí conocemos de las enormes dificultades que día a día tienen que sobrellevar y superar la mayoría de las familias peruanas. Pues para las familias pobres y empobrecidas de nuestro país, la vida diaria es una lucha constante contra la miseria no sólo económica, sino también social, cultural y moral. Se sabe que son trece millones de peruanos los que viven por debajo de la línea de pobreza, y cerca de cuatro millones quienes lo hacen más abajo del límite de la pobreza extrema. Las cifras, sin embargo,

esconden en su fría objetividad los padecimientos diarios de todos aquellos que sufren hambre, desnutrición, enfermedad, analfabetismo, desempleo, marginación, injusticia y un desgarrador etcétera.

La apreciación general de los males sociales del país, sin embargo, no debiera hacernos perder una visión humana, comprensiva y profunda sobre la familia. La sobrevivencia familiar dependerá siempre de la unión de todos sus miembros con la argamasa del amor, la solidaridad y la fe, valores y sentimientos que se manifiestan en el trabajo individual y colectivo que contribuye al bien común; el desarrollo de la creatividad humana; la lucha por la verdad en aquello en lo cual se cree; la solidaridad con los semejantes que sufren; el sacrificio del presente por el bienestar futuro; la alegría y la esperanza por la vida y el porvenir; y la fe en Dios y en nuestros hermanos.

A pesar de todas las dificultades, limitaciones y errores que se viven en nuestro tiempo, causados por la calidad de las relaciones humanas y sociales, tenemos fe en que la familia, definida como santuario de la vida en forma magistral por el Papa Juan Pablo II, siempre vivirá y será para el hombre su pequeño y querido mundo donde encontrará amor, alegría, esperanza, tranquilidad, seguridad, reposo y bienestar; todo eso y mucho más, pero tampoco libre de sufrimiento, resentimiento, incomprensión, tristeza, cansancio, dolor y malestar. En suma, es la familia un universo físico, emocional y espiritual que siempre proveerá al ser humano de alimento para su cuerpo, su mente, su psiquismo y su espíritu.

Recordemos también que es la familia la primera educadora del hombre y la sociedad, y esa constituye una delicada responsabilidad social a la que no podrá renunciar a riesgo de ahondar todavía más los gravísimos problemas del país. Pero es también a nosotros a quienes nos corresponde encarnar en nuestro propio ser los valores de la cultura del desarrollo y hacerla nuestra, y no sólo en nuestro ejercicio laboral sino también en nuestro quehacer humano. Debemos ser nosotros mismos los promotores de un modelo de familia identificada con la cultura del desarrollo, la misma que responda a las necesidades de una sociedad que aspira a ser creativa, productiva, solidaria, sana y feliz. Y puede ser el mejor comienzo para este cambio empezar por cambiar nosotros mismos, pues debemos ser conscientes de que sino empezamos por nuestro cambio personal no propiciaremos ningún cambio en los demás.

Hoy por hoy ¡Dios me lleve al Perú! necesariamente tendría que tener un significado orientado hacia el desarrollo y con un profundo contenido ético, tal como los que expresan los documentos *Perú Siglo XXI: Propuestas para una visión compartida*; y *Proyecto Perú Visión 2021: Una nueva visión*. Pero tales propuestas, que en realidad son sueños de realización futura de una colectividad humana, deberán ser aprobadas previamente por todos los estamentos sociales del país para que la hagan suya, sueñen con ella y luchen a pie firme por su cristalización. Este y no otro tendría que ser el significado actual del lejano sueño expresado en ¡Dios me lleve al Perú! Cualquiera que sea finalmente la visión del Perú que nos ilumine, tendría que ser esta una visión consensuada de todos los que vivimos en esta tierra nuestra, sin exclusiones odiosas ni mezquindades de espíritu. Juntos todos los peruanos de buena voluntad compartiendo el ideal de un futuro con esperanza, que sobre la base de los esfuerzos personales y sociales se contribuya a potenciar nuestras fortalezas y aprovechar las oportunidades; al mismo tiempo que podamos superar nuestras debilidades y evadir los riesgos. Siendo así, la visión del futuro nos iluminaría con una luz brillante para que podamos avizorar el mañana en el convulsionado, turbulento e impredecible mundo en el que vivimos. Ciertamente es en una visión de futuro en la que deberemos ponernos de acuerdo los peruanos para que podamos llegar al Perú. Si es así, y no tengo dudas que lo podremos lograr todos juntos, podríamos decir al unísono: ¡Dios nos lleve al Perú! Y es en esta acción esperanzadora y edificante que elevaríamos nuestra voz con muchísima emoción, para decir con Edgardo Rivera Martínez, que vivimos en un ¡País de Jauja! Y expresar también, cómo no, que lo que hacemos todos juntos en pro del desarrollo realmente ¡Vale un Perú!

Capítulo XVII

La Vocación Humana

XVII. La Vocación Humana.

1. ¿Qué es la vocación humana?

La palabra vocación tiene su origen en la expresión latina *vocatio, -ōnis* (acción de llamar); la misma que, a su vez, deviene de la palabra *vox, vocis*. La Real Academia Española, en su *Diccionario de la Lengua Española* (1992), define la palabra vocación como: "*Inclinación a cualquier estado, profesión o carrera*". El término vocacional es definido por esta misma institución como lo "*perteneciente o relativo a la vocación*". Comúnmente los diccionarios definen la vocación como la "*inclinación natural que una persona siente por una profesión, un arte o un estado o género de vida*". Puede ilustrarse la vocación señalando, por ejemplo, la vocación por las carreras liberales, militares y eclesiásticas.

La vocación desde el punto de vista teológico cristiano tiene el significado de *llamamiento*, y es el que hace Dios a cada ser humano para destinarlo a una función o un estado determinado. El hombre puede o no seguir ese llamado, de acuerdo a su libre albedrío. La Biblia menciona los llamamientos (vocaciones) de Abraham, Moisés, Aarón, Josué, Gedeón, Sansón, Samuel, Saúl, David, Isaías, Ezequiel, Jonás, Juan Bautista, María, los doce apóstoles, los setentidós discípulos, Saulo, etcétera.

Julián Marías, notable filósofo español, muy cercano a las ideas del filósofo más importante de España, José Ortega y Gasset, acerca de la vocación afirma: "*Esta llamada que hacia un tipo de vida sentimos, esta voz o grito imperativo que asciende de nuestro más radical fondo es la vocación*".

La vocación es un tema de estudio complejo, no solamente por su propia naturaleza sino también porque involucra aspectos psicológicos, educativos, biológicos, sociológicos, económicos, antropológicos, históricos y filosóficos.

Los significados que en forma común son atribuidos a la vocación, son los siguientes: Afición, amor, apego, devoción, disposición, entusiasmo, gusto, inclinación, inspiración, llamada, pasión, predilección, preferencia, proclividad, profesión, propensión, simpatía y tendencia. Lo opuesto a vocación es aversión, vocablo que tiene el significado de aborrecimiento, antipatía, odio, oposición, repugnancia y repulsión.

La vocación es considerada, tradicionalmente, un *llamado interno*, el mismo que encuentra su origen en las vivencias personales, pero también en la vida social y cultural de la comunidad. El *llamado interno* no se manifiesta *in abstracto* sino que siempre tiene su origen en un espacio social y cultural, así como en un tiempo histórico determinado. ¿Qué significado puede atribuirse a la expresión tengo vocación por . . .? Significa que la persona se siente atraída, inclinada o llamada por una poderosa fuerza interna que la impulsa a seguir un camino que la conduce a su realización. Esta fuerza interna es de tanto poder motivacional para la persona que ésta resulta capaz de superar toda clase de barreras que se le interpongan en su camino. La persona con auténtica vocación no actúa, por ejemplo, como arquitecto, constructor o albañil sino que precisamente es arquitecto, es constructor o es albañil.

La vocación nunca es una impostura, siempre es una manifestación auténtica de la personalidad que la convierte en algo muy valiosa. Hermann Hesse, notable literato y pensador alemán-suizo, en su consagrada obra *El juego de los abalorios*, manifiesta que la vocación es: un "sacramento", una "gracia", un "don".

Octavio Paz, extraordinario escritor mexicano, acerca de la vocación, apunta: "*Las vocaciones son misteriosas: ¿Por qué aquél dibuja incansablemente en su cuaderno escolar, el otro hace barquitos o aviones de papel, el de más allá construye canales y túneles en el jardín, o ciudades de arena en la playa, el otro forma equipos de futbolistas y capitanea bandas de exploradores o se encierra solo a resolver interminables rompecabezas? Nadie lo sabe a ciencia cierta; lo que sabemos es que esas inclinaciones y aficiones se convierten, con los años, en oficios, profesiones y destinos*".

Uno de los aforismos de Friedrich Nietzsche sobre la vocación, es el siguiente: *"La desproporción que generalmente se observa entre las llamadas vocaciones y nuestras verdaderas cualidades demuestran cuán débil es el imperio de la razón entre los hombres y, en cambio, cuán decisivo es el acaso: los mejores casos son excepciones, como los matrimonios felices; y aún parece ser que no es a la razón a quien lo debemos. El hombre elige su oficio cuando aún no está en estado de elegir, cuando no conoce las diferentes profesiones ni se conoce a sí mismo; luego, consume los mejores días de su vida en el oficio elegido, aplica a su desempeño toda la inteligencia que posee y, a fuerza de práctica, adquiere un máximo de capacidad. Pero entonces ya suele ser demasiado tarde para emprender algo nuevo, y la sabiduría tiene siempre algo de caduco y de atonía muscular"*.

2. Vocación y personalidad.

La vocación es un proceso que se inicia con el nacimiento de la persona y que no concluye sino al final de la propia existencia. La vocación es una realidad subjetiva, individual e intransferible de la personalidad, cuya acción se hace visible en el comportamiento humano. La vocación, entonces, se observa indirectamente mediante su expresión en el comportamiento, y se expresa directamente a través de la personalidad. La vocación constituye un reflejo de la individualidad de la persona.

La vocación comprende las dimensiones cognoscitiva (conocimientos sobre la vocación), afectiva (amor por la vocación), motivacional (motivos e intereses vocacionales), volitiva (voluntad para decidir y actuar), y axiológica (valores humanos cultivados en la vocación).

La vocación refleja el mundo interno del hombre -la personalidad-; así como también su entorno -la sociedad y su cultura y tiempo histórico-. El mundo interno refleja los valores, los intereses, la inteligencia, la creatividad y las aspiraciones. En tanto que el entorno social refleja el tiempo histórico, el medio social, la cultura y el ambiente familiar.

La vocación también es un producto psicológico, social y espiritual. Es un producto psicológico porque la vocación surge por un proceso de aprendizaje (adquisición de nuevos conocimientos), y maduración (mayor desarrollo), durante la etapa de la adolescencia. Es un producto social

porque se adquiere socialmente y resulta moldeada e influenciada por la cultura de los grupos humanos y sociedad a las que pertenece el hombre. Y es también un producto espiritual porque refleja la cultura, los valores y las virtudes del individuo, los que a su vez no hacen sino proyectar su medio social.

La elección vocacional es crucial en la vida de las personas porque la profesión u ocupación elegida, por lo general durante las etapas de la adolescencia y adultez joven, contribuye decisivamente a moldear la propia personalidad. Esta influencia de la profesión u ocupación sobre la personalidad se explica porque la elección vocacional implica nuevos conocimientos académicos y experiencias laborales, objetivos empresariales, grupos de pertenencia y referencia, roles sociales, instituciones, creencias, valores y estilo de vida.

Uno de los momentos que resulta clave para comprender la historia de una persona es precisamente el que corresponde al descubrimiento y el cultivo de su vocación. Esto es así porque permite poner a prueba todos los recursos, potencialidades y valores de la persona en los períodos críticos de su vida. Es pertinente preguntar sobre el tema de la vocación: ¿Cómo se descubrió la vocación?, ¿Quién o qué influenció en la elección vocacional?, ¿De qué manera se cultiva la vocación?, ¿Cómo impacta la realización vocacional sobre la personalidad?, ¿Qué significado tiene la vocación sobre la propia vida?, entre otras interrogantes.

La historia de cada individuo puede también ser estudiada desde el punto de vista de su vocación, es decir de las elecciones que ha realizado en el transcurso de su vida para poder darse a sí mismo la oportunidad de realizarse vocacionalmente. Es indudable que pueden contarse por millares las vidas de aquellas personas que pueden ser señaladas como un modelo de realización vocacional. Sin embargo, debiendo elegir a una persona elijo ahora a Dian Fossey, la extraordinaria estudiosa del comportamiento del gorila de montaña, además de conservacionista de esta especie animal y luchadora en pro de la vida natural en África.

Fossey escribió en 1983 su libro: *Gorilas en la niebla. 13 años viviendo entre los gorilas*. En el primer capítulo de su libro, escribe: "Durante muchos años abrigué el deseo de ir a África, por su condición de continente virgen y su gran diversidad de fauna salvaje. Finalmente me di cuenta

de que los sueños se hacen realidad por sí solos en muy raras ocasiones. Con el objeto de evitar más dilaciones, me embarqué en un préstamo bancario a tres años para poder financiar un safari de siete semanas de duración por aquellas zonas de África que más me atraían. Tras unos meses de espera dedicados a la planificación del itinerario, que discurría en su mayor parte a gran distancia de las rutas turísticas normales, alquilé un chofer por medio de una compañía de safaris de Nairobi y emprendí el vuelo a la tierra de mis sueños en septiembre de 1963".

Fossey, en la última parte del capítulo final de su libro, escribe una severa advertencia: *"El estudio del gorila de montaña, realizado en el Centro de Investigación de Karisoke desde 1967 a 1983, abarca un cortísimo período de tiempo. Hace siglos, quince años constituían sólo un momento efímero en la duración de la vida de una especie. Pero hoy día se estima que los próximos veinte años verán la extinción de veinte especies de animales. La humanidad debe decidir ahora si el gorila de montaña va a ser uno de ellos; habrá sido una especie descubierta y extinguida en el mismo siglo. El destino de los gorilas está en las manos de los que comparten su herencia comunitaria, las tierras de África, la casa del gorila de montaña".*

Gracias a la decidida acción de Dian Fossey no solamente pudo conocerse de manera científica el comportamiento del gorila de montaña, sino que además se dio a conocer al mundo el peligro en el que se encontraba la especie por la acción de los cazadores furtivos y otras causas, emprendiendo ella misma decididas y enérgicas acciones para salvarlo. Pudo lograr sus objetivos gracias también a la generosa ayuda que recibió de varias organizaciones que se sensibilizaron ante sus constantes pedidos de ayuda. Por desgracia, intereses divergentes concretados en manos criminales acabaron con la vida de Dian Fossey cuando gozaba del reconocimiento mundial. Dian Fossey murió pero no sus sueños, ellos siguen vivos en la obra de la Fundación Dígito que mantiene el Centro de Investigación de Karisoke (Ruanda). Así pues, la vida de Dian Fossey es un notabilísimo ejemplo de autorrealización y trascendencia humana.

3. Vocación y valores.

La vocación humana es la fundamental en el hombre. Esta vocación que en su esencia lo es por la libertad, el amor y la creatividad es gravitante en la vida del ser humano y las sociedades. La creación de una sociedad creativa, productiva, solidaria, sana y feliz

tiene su fundamento en personas que descubren y cultivan su vocación fundamental: la vocación humana. Sobre la vocación humana, que constituye una de las bases de la autorrealización y autotrascendencia en la persona, se estructuran las vocaciones orientadas hacia la realización de valores.

Estas vocaciones, siguiendo a Eduard Spranger, psicólogo y pedagogo alemán, son las siguientes: Teórica, económica, asistencial, artística, política y religiosa. Las vocaciones orientadas hacia la realización de los valores humanos pueden manifestar un predominio hacia lo específicamente humano -el individuo y la sociedad- y la naturaleza. Difícilmente podría encontrarse en la realidad social personas con vocaciones puras. Mas bien se encuentran personas con combinaciones de dos o más vocaciones predominantes. Las personas se aproximan a una o más vocaciones orientadas y las cristalizan en su vida de muchísimas formas. Las vocaciones, en este sentido, se convierten en un proyecto de vida; pero, a su vez, este proyecto de vida se convierte en una vocación. Las vocaciones más particulares lo constituyen la filosófica, científica, técnica, diplomática, militar, histórica, jurídica, pedagógica, psicológica, literaria, dramática, plástica y muchas otras más. Una vocación puede encauzar al individuo hacia diversas carreras profesionales, especialidades técnicas, artes, oficios u ocupaciones; pero, a su vez, todas estas disciplinas científicas y técnicas y actividades ocupacionales pueden satisfacer diversas vocaciones.

3.1 Una visión sobre los recursos humanos.

Es interesante analizar la relación entre vocación y valores a la luz de la película francesa *Recursos Humanos* (1999), dirigida por Laurent Cantet, y ganadora de varios premios internacionales. La referida obra cinematográfica constituye una suerte de documental y drama realista sobre los graves conflictos humanos y sociales que agobian al mundo contemporáneo. La película, realizada con bajo presupuesto, permitió la participación de actores no profesionales que, en algunos casos, no estaban sino representándose a sí mismos en la vida real. Así, para realizar esta película, Cantet buscó un obrero para representar un papel de obrero, un directivo para un papel de directivo, una sindicalista para el papel de sindicalista, etcétera.

La película ofrece un relato cuyo contexto se ubica en una provincia de Francia, pero cuyo drama también pudiera vivenciarse en cualquier otra localidad del mundo

globalizado y pleno de contradicciones. La narración trata sobre los conflictos de Franck, un joven provinciano, de extracción social obrera, que después de haber estudiado administración de empresas en París, la ciudad capital, retorna a su pueblo natal para realizar una práctica pre-profesional en la fábrica en la que su padre, obrero soldador, todavía continúa trabajando después de más de 30 años de servicios.

El joven logra ser aceptado como practicante en el área de recursos humanos de la fábrica e inicia su período de prácticas en la fábrica. Con el entusiasmo, la energía y la fe de los que recién empiezan, Franck se encuentra decidido a resolver una dilatada y pesada negociación sobre las horas de trabajo que sostienen la empresa y el sindicato. Su falta de experiencia lo conduce a ser utilizado como medio de un plan que terminará afectándolo directamente, puesto que debe terminar expulsando a varios trabajadores entre los que se encuentra su propio padre.

La película ofrece diferentes niveles de conflicto para el análisis. El primer nivel de conflicto es intrapersonal, vale decir el conflicto que experimenta Franck en su fuero más íntimo. De una parte se encuentran sus valores adquiridos durante su formación y sus propias expectativas de desarrollo en la empresa, y de otra sus sentimientos filiales y su identificación con los valores que asumen los trabajadores. Un segundo nivel de conflicto es interpersonal, representado por las posiciones antagónicas que asumen Franck y su padre, propiamente son dos maneras de comprender el mundo que les toca vivir. Franck que pretende encontrar una solución acorde a su visión del mundo, influenciada por su formación académica y su extracción social; y su padre que se encuentra dispuesto a sacrificar su propio bienestar, con tal de facilitar la permanencia de su hijo en la empresa. Un tercer nivel de conflicto es también interpersonal y se genera entre Franck y sus viejos amigos de su localidad de origen. Franck es un joven progresista que tiene estudios superiores que lo califican para iniciar una carrera de directivo en la empresa; y sus amigos son personas que han asumido un rol de trabajadores obreros en la fábrica y que no han logrado progresar en sus vidas. Un cuarto nivel de conflicto es interorganizacional, y se establece entre los directivos de la empresa y los trabajadores representados por su organización sindical. Este último es también un conflicto entre personas que pertenecen a diferentes clases sociales y que las propias contradicciones del sistema exacerban.

El conflicto central sobrevendrá al no poder mantener Franck su propia posición a consecuencia de las decisiones asumidas por la gerencia de la empresa que terminan afectando el bienestar de su familia. Es en este momento que se presenta una doble respuesta de Franck. La primera, frente a los directivos de la empresa por sus manejos cínicos, arbitrarios e inhumanos; y la segunda, frente al padre que está dispuesto a aceptar cualquier pérdida de dignidad si ello representa el triunfo de su hijo. Finalmente Franck se queda solo debiendo decidir su destino final en el sistema. Su vocación profesional, pero también sus principios y valores han sido puestos fuertemente a prueba.

3.2 Estresores socio-familiares y vocación.

Durante el segundo cuatrimestre de 1996, en la Unidad de Negocios de Cerro de Pasco, entidad que formaba parte de la Empresa Minera del Centro del Perú S.A. - CENTROMIN PERÚ S.A., se realizó un encuestamiento general a sus trabajadores para conocer, entre otros aspectos psicosociales, sus tensiones generadas por eventos y cambios vitales. En efecto, se aplicó a los trabajadores el Inventario Familiar de Eventos y Cambios Vitales, desarrollado por Hamilton I. McCubbin, Joan M. Patterson y Lance R. Wilson, para conocer la acumulación de eventos experimentados por una familia y el índice de estrés familiar. Estas tensiones constituyen parte de la realidad psicosocial o subjetiva de los trabajadores, y tienen una significativa influencia sobre el comportamiento de éstos en todos sus ámbitos de actuación.

Participaron en este encuestamiento psicosocial 1,728 trabajadores, los mismos que formaban parte de todos los niveles ocupacionales de la empresa. Los resultados se sustentan en las respuestas de 1,214 trabajadores que fueron capaces de responder satisfactoriamente a las cuestiones exploradas. Se eliminaron 514 encuestas, correspondientes a igual número de trabajadores que no pudieron comprender la forma de resolver el inventario a causa de su bajo nivel educativo. Debe también señalarse que el 94 % de los trabajadores encuestados pertenecen a la planilla obrera.

El diagnóstico de los eventos y cambios vitales de los trabajadores arrojó como resultados más significativos, los siguientes :

- 1°. Las tensiones económicas y de negocios son las más elevadas y, por consiguiente, son las que más repercuten en el comportamiento del trabajador y su familia. El 36% de las respuestas de los trabajadores revelan que en el período transcurrido entre el encuestamiento y los doce meses anteriores se han producido tensiones por esta causal.
- 2°. Las tensiones por enfermedades y "cuidado de la familia" son elevadas y, por ende, también impactan sobre el comportamiento del trabajador y su familia. El 24% de las respuestas de los encuestados reflejan que en el período acontecido entre el encuestamiento y el año inmediato anterior se han generado tensiones por este motivo.
- 3°. Las tensiones intrafamiliares son relativamente elevadas y, por esta razón, influyen en el comportamiento del trabajador y su familia. El 20% de las respuestas de los trabajadores informan que en el período que transcurre entre el encuestamiento y los últimos doce meses se han originado tensiones por esta razón.
- 4°. Las tensiones por transiciones "dentro y fuera" son también relativamente elevadas y, por consecuencia, tienen repercusión en el comportamiento del trabajador y su familia. El 20% de las respuestas de los encuestados señalan que en el período comprendido entre el encuestamiento y el año anterior se han producido tensiones por este hecho.
- 5°. Las tensiones generadas por transiciones y tensiones laborales en la familia son moderadas, y tienen también influencia en el comportamiento laboral. El 17% de las respuestas de los trabajadores indican que en el período que abarca entre el encuestamiento y los doce meses anteriores se produjeron tensiones por esta causal.
- 6°. Las tensiones por pérdidas son moderadas, y tienen relativo grado de influencia en el comportamiento del trabajador y su familia. El 14% de las respuestas de los encuestados reflejan que en el período comprendido entre el encuestamiento y los doce meses anteriores se generan tensiones por este origen.

- 7°. Las tensiones del embarazo y de la crianza de los niños, de acuerdo a la propia percepción del trabajador, son relativamente bajas y tendrían poca influencia sobre el comportamiento del trabajador. El 9% de las respuestas de los trabajadores indican que en el período acontecido entre el encuestamiento y el año inmediato anterior se han producido tensiones por esta causa.
- 8°. Las tensiones maritales son relativamente bajas, de acuerdo a la propia percepción del trabajador y, como consecuencia, tendrían poco impacto sobre el comportamiento familiar. El 8% de las respuestas de los encuestados reflejan que en el período que transcurre entre el encuestamiento y los últimos doce meses se han originado tensiones por esta razón.
- 9°. Las tensiones que tienen su origen en las violaciones de la ley son muy bajas, y tendrían escasa o nula influencia para la mayoría de los trabajadores. El 2% de las respuestas de los trabajadores revelan que en el período que media entre el encuestamiento y el año anterior se han generado tensiones por este motivo.

Véase el Cuadro N°. 1.

CUADRO N°. 1
**TENSIONES POR EVENTOS Y CAMBIOS VITALES EN
 TRABAJADORES MINEROS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS
 DE CERRO DE PASCO - 1996**

EVENTOS Y CAMBIOS VITALES ⁽¹⁾	N°. de respuestas positivas	N°. de respuestas negativas	N°. total de respuestas
Tensiones económicas y de negocios. Incluye: 1°. Economía familiar; y 2°. Negocios familiares.	5,146 36 %	9,157 64 %	14,303 100 %
Tensiones por enfermedades y "cuidado" de la familia. Incluye: 1°. Aparición de enfermedad y cuidado de los niños; y 2°. Tensiones por enfermedad crónica.	5,146 24 %	7,335 76 %	9,593 100 %
Tensiones intrafamiliares. Incluye conflictos: 1°. Conflicto; y 2°. Tensiones parentales.	4,077 20 %	16,227 80 %	20,304 100 %
Tensiones por transiciones "dentro y fuera".	1,226 20 %	4,801 80 %	6,027 100 %
Transiciones y tensiones laborales en la familia. Incluye: 1°. Transiciones laborales; y 2°. Transiciones familiares y tensiones laborales.	2,013 17 %	9,963 83 %	11,976 100 %
Pérdidas.	1,024 14 %	6,103 86 %	7,127 100 %
Tensiones del embarazo y la crianza de los niños.	426 9 %	4,320 91 %	4,746 100 %
Tensiones maritales.	378 8 %	4,393 92 %	4,771 100 %
Violaciones de la ley.	122 2 %	5,910 98 %	6,032 100 %
TOTAL GENERAL	16,670 20 %	68, 209 80 %	84,879 100 %
Promedios de cambios y eventos vitales por trabajador	14	---	14

- (1) Resultados del *Inventario Familiar de Eventos y Cambios Vitales*, aplicado satisfactoriamente a 1,214 trabajadores, 94 % de los cuales son obreros. Se descartaron 514 encuestas por cuanto las respuestas de los trabajadores no se ajustaron a los requisitos exigidos para su resolución.

- 10°. Las tensiones específicas que son más elevadas, de acuerdo a la percepción del trabajador, son las siguientes :
1. Aumento de las presiones sobre el presupuesto familiar por gastos de comida, ropa, servicios o reparaciones de la casa. Responden positivamente sobre este estresor 846 trabajadores o 70 % de la población encuestada.
 2. Aumento de las presiones sobre el presupuesto familiar por gastos en la educación de los hijos. Responden afirmativamente sobre este estresor 830 trabajadores o 68 % de la población encuestada.
 3. Aumento en las responsabilidades de atender directamente o ayudar económicamente a los padres del esposo o la esposa. Responden en forma positiva sobre este estresor 752 trabajadores o 62 % de la población encuestada.
 4. Se tomó o se refinanció un préstamo para cubrir un aumento en los gastos. Responden positivamente sobre este estresor 670 trabajadores o 55 % de la población encuestada.
 5. Compra o construcción de casa. Responden en forma afirmativa 548 trabajadores o 45 % de la población encuestada.
 6. Aumento en las "actividades fuera de casa" en las que participan los hijos. Responden afirmativamente 458 trabajadores o 38 % de la población encuestada.
 7. Aumento de las presiones sobre el presupuesto familiar por gastos médico - odontológicos. Responden en forma positiva 445 trabajadores o 37 % de la población encuestada.
 8. Aumento en el número de tareas o quehaceres que no se hacen. Responden positivamente 435 trabajadores o 36 % de la población encuestada.
 9. Parientes o amigos cercanos a la familia se enferman gravemente. Responden en forma afirmativa 416 trabajadores o 34 % de la población encuestada.

10. Uno de los miembros de la familia comienza un nuevo negocio. Responden afirmativamente 404 trabajadores o 33 % de la población encuestada.

Véase el Cuadro N°.2.

CUADRO N°. 2
**TENSIONES POR EVENTOS Y CAMBIOS VITALES ESPECÍFICOS EN
 TRABAJADORES MINEROS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS
 DE CERRO DE PASCO - 1996**

CAMBIOS Y EVENTOS VITALES ESPECÍFICOS	NÚMERO DE TRABAJA- DORES ⁽¹⁾	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN
Tensiones económicas y de negocios. Aumento de las presiones sobre el presupuesto familiar por gastos de comida, ropa, servicios o reparación de la casa.	846	70 %
Tensiones económicas y de negocios. Aumento de las presiones sobre el presupuesto familiar por gastos en la educación de los hijos.	830	68 %
Tensiones por enfermedad y "cuidado" de la familia. Aumento de las responsabilidades de atender directamente o ayudar económicamente a los padres del esposo o la esposa.	752	62 %
Tensiones económicas y de negocios. Se tomó o se refinanció un préstamo para cubrir un aumento en los gastos.	670	55 %
Tensiones económicas y de negocios. Compra o construcción de casa.	548	45 %
Tensiones intrafamiliares. Aumento en las "actividades fuera de casa" en las que participan los hijos.	458	38 %
Tensiones económicas y de negocios. Aumento de las presiones sobre el presupuesto familiar por gastos médico - odontológicos.	445	37 %
Tensiones intrafamiliares. Aumento en el número de tareas o quehaceres que no se hacen.	435	36 %
Tensiones por enfermedad y "cuidado" de la familia. Parientes o amigos cercanos a la familia se enferman gravemente.	416	34 %
Tensiones económicas y de negocios. Uno de los miembros de la familia comienza un nuevo negocio.	404	33 %

- (1) Resultados del *Inventario Familiar de Eventos y Cambios Vitales*, aplicado satisfactoriamente a 1,214 trabajadores, 94 % de los cuales son obreros. Se descartaron 514 encuestas por cuanto las respuestas de los trabajadores no se ajustaron a los requisitos exigidos para su resolución.

- 11°. Las tensiones que generan los eventos y cambios vitales en los trabajadores de la Unidad de Negocios de Cerro de Pasco, en el período comprendido entre el encuestamiento y el año inmediato anterior, son relativamente altas por cuanto se proyectan en el 20 % del total de respuestas. Esto quiere decir que 1 de cada 5 respuestas revelan algún tipo de tensión específica en los trabajadores, cifra relativamente elevada en la población encuestada.
- 12°. El promedio de estresores por trabajador asciende a 14, valor que es relativamente elevado y que, por consiguiente, es revelador de un nivel de estresamiento elevado en los trabajadores y sus familias.

Los resultados del encuestamiento permiten que pueda arribarse a las siguientes conclusiones:

- 1°. Las tensiones por eventos y cambios vitales de mayor impacto sobre los trabajadores corresponden a las que tienen su origen en la economía y los negocios, así como a las generadas por enfermedades y "cuidado de la familia". También repercuten significativamente sobre los trabajadores las tensiones intrafamiliares y las tensiones por transiciones "dentro y fuera".
- 2°. Las tensiones por los eventos y cambios vitales específicos de mayor repercusión sobre los trabajadores, corresponden a :
 1. Aumento de las presiones sobre el presupuesto familiar por gastos de comida, ropa, servicios o reparaciones de la casa; y
 2. Aumento de las presiones sobre el presupuesto familiar por gastos en la educación de los hijos.
- 3°. Los factores de estresamiento por la acumulación de eventos y cambios vitales en los trabajadores son relativamente elevados e indicadores de un clima de estresamiento alto en las familias de éstos.

Diversas entrevistas individuales realizadas a trabajadores de la Unidad Minera de

Cerro de Pasco, así como a servidores de varias otras empresas mineras, permiten comprender que las expectativas de la mayoría de éstos son permanecer solamente el tiempo necesario en las minas para tener la posibilidad de acumular un pequeño capital de trabajo que les permita establecerse por cuenta propia. Los trabajadores jóvenes manifiestan que ingresan a trabajar en la actividad minera por no poder encontrar otras oportunidades de empleo de menor riesgo en el mercado de trabajo. Los trabajadores mayores, por su parte, se encuentran interesados en cumplir el tiempo de servicios necesario para poder retirarse con un capital que les permita independizarse.

Los trabajadores mineros de contratas, aquellos que constituyen la mayoría en las empresas mineras del país, en su mayor proporción no se encuentran interesados en realizar una carrera en las empresas mineras, lo cual puede explicarse porque reconocen que las empresas contratistas tampoco pueden o desean brindarles esta oportunidad. Por su parte, los trabajadores mineros de empresa sienten temor de perder el empleo por las consecuencias que les podría acarrear en términos de futuro personal y familiar. Durante el año 2001, trabajadores estables de una empresa de la gran minería nacional manifestaban, al ser encuestados, que los factores de estabilidad laboral y bienestar económico eran los más relevantes para éstos.

A tenor de las actuales condiciones de trabajo imperantes para la mayoría de trabajadores mineros, es posible sostener que las propias empresas no propician el descubrimiento y cultivo de la vocación por el trabajo minero. Es cierto que el trabajo en las minas permite que los trabajadores obreros puedan atender sus necesidades personales y familiares, pero no es menos cierto también que las condiciones laborales en las empresas no propician la identificación y compromiso de éstos con el trabajo en la minería.

Por otra parte, la mayoría absoluta de los trabajadores mineros entrevistados manifiestan especial interés por lograr la profesionalización de sus hijos a través de la educación superior. En este sentido la película Recursos Humanos refleja muy bien la idiosincracia del mundo obrero y sus contradicciones sociales en el sistema capitalista mundial.

4. Vocación, autorrealización y autotrascendencia.

Una profunda y bella idea de vocación nos la proporciona Herman Hesse en *El juego de los abalorios*, su obra novelística capital escrita en 1943. Refiriéndose a la vocación, Hesse apunta lo siguiente: "*Hay muchos géneros y formas de vocación; pero la médula y el sentido de la vivencia vocacional son siempre los mismos: el alma se siente despertada, transmutada o sublimada de tal suerte, que, en lugar de los ensueños y las intuiciones de dentro, surge de súbito una llamada de fuera, un trozo de realidad, y se adueña del espíritu*".

La vocación constituye una genuina y profunda expresión de la personalidad, ello es explicable si se considera que el ser humano integra una unidad (indivisible) y una totalidad (holística). La vocación se descubre, cultiva y realiza en el medio social en el que se desenvuelve la persona, en razón de que éste es por naturaleza un ser eminentemente social y creador de cultura. La vocación es concientizada por la persona en tanto se da cuenta de su propia existencia en el mundo y su realización. La vocación es elegida y asumida por la persona con libertad y responsabilidad. Esta condición es requisito *sine quo non* para poder considerarla vocación. La vocación orienta la vida del hombre hacia los valores que constituyen la base de su propia identidad. Por su vocación el hombre realiza los valores del ser y los plasma en la realidad.

La autorrealización es la realización a plenitud del ser humano, la expresión de todo lo que el hombre en potencia puede llegar a ser, la manifestación real de todas las posibilidades de la persona . . . en suma, es el motivo fundamental de la existencia humana. Las personas autorrealizadas siempre se encuentran comprometidas con una causa exterior a sí mismas, en algo que es muy valioso y que puede comprenderse sólo por la vocación. Es una actividad realizada con amor y a la que se consagran todas las capacidades, energías y tiempo. Las personas autorrealizadas tienden a reconocer su profesión o actividad amada como una característica definitoria del yo con la cual se identifican. Así, ésta se transforma en un aspecto inexplicable del ser de la persona. Abraham H. Maslow dedicó gran parte de su vida a estudiar lo que él mismo denominó autorrealización, es decir los niveles más altos del ser o de la evolución que está al alcance de la humanidad.

Aristóteles, filósofo griego de la antigüedad, fue quien por primera vez definió las cosas vivas no en función de lo que son en un momento dado, sino en función de sus potencias, o sea aquello que por naturaleza y en su plenitud podrían llegar a convertirse. Este reconocimiento de las potencialidades humanas dio origen a los estudios sobre la psicología del ser o de la autorrealización o actualización. Por cierto que ello también ha influenciado fuertemente sobre la psicoterapia, la educación y el ámbito laboral. La cristalización del potencial del individuo, vale decir el llegar a ser plenamente humano -el valor fundamental de la persona- ha sido denominado autoactualización, autonomía, autorrealización, creatividad, individualización, integración, salud mental, productividad, etcétera.

La autotranscendencia puede ser considerada como el mismo proceso de desarrollo de la persona humana, y siendo una cualidad de la existencia todas las personas, en cualquier etapa de la vida, pueden autotranscender. Autotranscendencia significa salir de sí mismo y caminar hacia el encuentro con el mundo, con las otras personas humanas, como algo esencial para que la persona pueda ser un yo y encontrarse consigo misma. Viktor E. Frankl ha designado la esencia de la autotranscendencia del ser humano como aquello que se halla referido a algo o alguien distinto de sí mismo. Se es auténticamente humano en la misma medida que se viva esta autotranscendencia. La existencia humana siempre se encuentra relacionada con el otro ser. El yo llega a ser a través de su relación con el tú. Frankl a este respecto dice: "*El yo es yo sólo en el tú*".

Esta autotranscendencia la realiza la persona humana a través de tres caminos orientados por los valores. Tales valores son los siguientes: 1°. Valores de creación; 2°. Valores de experiencia o vivenciales; y 3°. Valores de actitud.

1°. Los valores de creación.

Estos valores se encuentran representados por la actividad creadora de la persona. El trabajo por sí mismo no concede la plena realización al hombre, ni tampoco su felicidad o placer, puesto que la realización plena sólo la obtiene cuando entrega toda su fuerza creadora en relación con la comunidad. Lo verdaderamente importante no es tanto la carrera profesional, técnica, arte, oficio o actividad laboral que se practique sino más bien el modo cómo se ejerce. Tal es así puesto que la calidad del ejercicio laboral otorga un marco de posibilidades para poder realizar una obra personal que le otorgue sentido a la vida.

2°. Los valores de experiencia o vivenciales.

El camino que quizá sea el más importante es el representado por el encuentro del hombre con otros seres humanos, es decir la relación de amor. Es la comunión humana una de las formas más relevantes de la trascendencia. Y con esto no nos referimos de manera exclusiva a la relación de pareja hombre-mujer, sino en general a la relación amorosa. Si se reconoce que el ser humano está llamado a ir más allá de sí mismo, pues entonces también las relaciones humanas son muestras muy luminosas de la vivencia autotrascendente. Esta capacidad para lograr salir de uno mismo y entregarse a una actividad concreta es la autotrascendencia, es también una persona a la que se entrega por amor o incluso el entregarse a un sufrimiento inevitable.

3°. Los valores de actitud.

Este camino hacia la autotrascendencia consiste en la actitud que el hombre es capaz de asumir ante una situación límite que lo pone a prueba o desafía. Es de esta manera que se abren ante la persona nuevos valores y de los más elevados. Una persona puede vivir una existencia relativamente limitada en valores creadores y vivenciales, pero acaso pueda ofrecer una última y más significativa posibilidad de realización de valores. Estos valores se realizan en el contexto de la denominada tríada trágica: sufrimiento, culpa y muerte. Cuando estos valores de actitud son asimilados al campo de las posibles categorías de valores, se comprende que la existencia humana no puede carecer nunca de sentido: La vida del hombre conserva su sentido hasta su muerte. La propia vida de Viktor Frankl es humanamente admirable, pero no sólo por lo que le pasó sino por la actitud que asumió ante tales dolorosas circunstancias. Frankl mismo solía repetir las frases de Nietzsche: "Sólo el que sepa por qué vivir, será capaz de soportar casi todas las condiciones de la vida". Y también para Frankl su propia vida fue su obra más humana.

La vida de Viktor Frankl constituye un magnífico ejemplo de los valores de creación, los valores de experiencia y los valores de actitud. En su magistral libro *El hombre en busca de sentido*, acerca de su propia experiencia límite, escribió el conmovedor relato: *Cuando todo se ha perdido*.

"Mientras marchábamos a trompicones durante kilómetros, resbalando en el hielo y apoyándonos

continuamente el uno en el otro, no dijimos palabra, pero ambos lo sabíamos: cada uno pensaba en su mujer. De vez en cuando yo levantaba la vista al cielo y veía diluirse las estrellas al primer albor rosáceo de la mañana que comenzaba a mostrarse tras una oscura franja de nubes. Pero mi mente se aferraba a la imagen de mi mujer, a quien vislumbraba con extraña precisión. La oía contestarme, la veía sonriéndome con su mirada franca y cordial. Real o no, su mirada era más luminosa que el sol del amanecer. Un pensamiento me petrificó: por primera vez en mi vida comprendí la verdad vertida en las canciones de tantos poetas y proclamada en la sabiduría definitiva de tantos pensadores. La verdad de que el amor es la meta última y más alta a que puede aspirar el hombre. Fue entonces cuando aprehendí el significado del mayor de los secretos que la poesía, el pensamiento y el credo humano intentan comunicar: la salvación del hombre está en el amor y a través del amor. Comprendí cómo el hombre, desposeído de todo en este mundo, todavía puede conocer la felicidad -aunque sea sólo momentáneamente- si contempla al ser querido. Cuando el hombre se encuentra en una situación de total desolación, sin poder expresarse por medio de una acción positiva, cuando su único objetivo es limitarse a soportar los sufrimientos correctamente -con dignidad- ese hombre puede, en fin, realizarse en la amorosa contemplación de la imagen del ser querido".

Frankl finaliza de esta manera su relato: "No sabía si mi mujer estaba viva, ni tenía medio de averiguarlo (durante todo el tiempo de reclusión no hubo contacto alguno con el exterior), pero para entonces ya había dejado de importarme, no necesitaba saberlo, nada podía alterar la fuerza de mi amor, de mis pensamientos o de la imagen de mi amada. Si entonces hubiera sabido que mi mujer estaba muerta, creo que hubiera seguido entregándome -insensible a tal hecho- a la contemplación de su imagen y que mi conversación mental con ella hubiera sido igualmente real y gratificante: "Ponme como sello sobre tu corazón . . . pues fuerte es el amor como la muerte". Cantar de los Cantares, 8, 6)."

La vocación humana, entendida desde el punto de vista de la autorrealización y autotranscendencia, también encierra en sí misma muchísimas posibilidades en potencia para la persona, pero siempre necesita ser descubierta, cultivada y realizada. La vocación representa una visión de futuro en la medida que el descubrimiento y el cultivo vocacional implica previsión integral futura. El camino que se recorre desde el descubrimiento de la vocación hasta la realización vocacional es también el camino de la autorrealización y la autotranscendencia.

5. Reflexiones en torno a la vocación humana.

En el breve ensayo *El llamado y el aprendizaje*, que escribiera Octavio Paz en abril de 1997, al final de su prolífica vida como escritor, para contar acerca de sus inicios literarios, señala dos elementos presentes en toda vocación: El llamado y el aprendizaje. Acerca del misterio de la vocación, Octavio Paz escribe: "*¿Qué es la vocación? Me parece imposible definirlo. Sin conocer exactamente la razón, un día sentimos una atracción inexplicable hacia esta o aquella actividad: la herrería, la actuación escénica, la equitación, la música. Casi siempre esa atracción es irrefrenable; casi siempre también está asociada a la habilidad o al talento que requiere la actividad que nos atrae. Ciertamente, la excelencia es rara y sentir atracción por esto o aquello no implica necesariamente talento o maestría. Aunque el talento sea raro en todos los oficios, el llamado nace de una disposición innata que nos otorga, en proporciones variables, la capacidad de hacer las cosas. Además, nos da el goce de consagrarnos a aquello que amamos. El llamado es interior y puede ser instantáneo o paulatino; apenas se manifiesta, deja de ser una revelación, es decir, el descubrimiento de una afición oculta, para convertirse en una imperiosa necesidad a hacer*".

Resulta de la mayor trascendencia que cada persona pueda encontrar un sentido a su propia existencia mediante el descubrimiento y el cultivo de su propia vocación. La decisión vocacional debe encontrar un sustento muy sólido porque es también de esta vocación que dependerá las posibilidades de autorrealización y autotrascendencia como persona humana. Una acertada elección vocacional es un paso sumamente importante que podrá reflejarse en el futuro en términos de positivos resultados académicos, nuevas oportunidades laborales, plena realización social, comunión familiar y superación personal.

Esbozo ahora, a manera de conclusión, algunas ideas de síntesis sobre la vocación:

- Vivimos en un mundo muy rico por los complejos, acelerados e intensos cambios de todo orden que se generan en el país y el mundo, y esta tendencia continuará con mayor energía durante los próximos años.
- El mundo del futuro se vislumbra como un mundo de grandes y dramáticos cambios; en él todavía existirán recursos limitados para un incesante crecimiento

poblacional, por lo que las posibilidades de conflictos y crisis seguirán presentes. En esa perspectiva, la elección vocacional significará un desafío a la creatividad, recursos, potencialidades y valores de las nuevas generaciones.

- ❑ Nuestro entorno, complejo y crítico, requiere un análisis atento y reflexivo de las personas para que sabiamente puedan tomar decisiones en el presente que les afectarán decisivamente en el futuro.
- ❑ El futuro demandará mayor competitividad, especialización y compromiso con aquella actividad profesional que, respondiendo a la auténtica vocación, constituya una vía para alcanzar la autorrealización y autotrascendencia.
- ❑ La vocación es amor, apego, devoción, entusiasmo, gusto, inclinación, inspiración, llamada, pasión, predilección, preferencia, proclividad, simpatía ... es un caminar por nuestro propio camino en la vida.
- ❑ La vocación es un proceso que se inicia con el nacimiento de la persona y se extiende durante toda la vida. No concluye, ni mucho menos, con la elección vocacional, esta etapa representa una opción que deberá reafirmarse con el trabajo cotidiano.
- ❑ La vocación fundamental del hombre es la vocación de ser humano, sobre la que se nutren y sustentan todas las demás vocaciones. Y tal como bella y sabiamente lo dijera el filósofo Luis Felipe Alarco en *Jesús ante la muerte*, su bella y magistral obra: "*El ser humano es tarea, debe alcanzarse a sí mismo para ser. El sí mismo es meta lejana, y la más propia*".
- ❑ La vocación refleja la inteligencia, los intereses, la creatividad, las aspiraciones y los valores del mundo interno; así como también la cultura familiar, el medio social y el tiempo histórico de los individuos.
- ❑ La vocación expresa a plenitud la personalidad humana, la misma que debe descubrirse para cultivarla y realizarla en la acción edificante, esforzada y creativa.

- ❑ La elección de una carrera, profesión, técnica, arte, oficio u ocupación representa una extensión de la propia personalidad.
- ❑ La decisión vocacional debe estar sólidamente sustentada sobre la base de un mayor y mejor conocimiento de la propia realidad personal, familiar y social.
- ❑ La acertada elección vocacional significa a futuro mayor motivación para el estudio, nuevas oportunidades laborales, superación personal, satisfacción familiar y realización social.
- ❑ Las personas deben optar, libre y responsablemente, por aquellos estudios que les permitan formarse adecuadamente para incorporarse a una sociedad que siempre les exigirá mayor competitividad, y que comienza a plantearse el reto de la modernización para poder integrarse en mejores condiciones a un mundo cada vez más interdependiente.
- ❑ La elección vocacional adecuada supone un proceso de racionalidad, objetividad y madurez del joven frente a su propia vida, que refleja su mundo interno en interrelación con su mundo social.
- ❑ La realización vocacional significa la posibilidad de expresar a plenitud las potencialidades personales en el proceso de autorrealización y autotrascendencia humana.
- ❑ La cristalización vocacional implica la automotivación, la autodisciplina y la posibilidad de expresar las potencialidades internas.
- ❑ Los valores orientan y contribuyen significativamente a definir la vocación en el seno de la familia, la escuela y la comunidad.
- ❑ La elección vocacional auténtica en los jóvenes supone una visión de futuro que se va concretando día por día en una acción constructiva, creativa y fatigosa.
- ❑ La elección vocacional libre representa romper con los paradigmas que limitan y encasillan las posibilidades de autorrealización y autotrascendencia de la persona.

- ❑ La vocación por la libertad, la creatividad y la intimidad (amor) constituye una de las vivencias enriquecedoras de la experiencia humana que permite crecer y desarrollarse psicológica y espiritualmente a las personas.
- ❑ Jesús, modelo por excelencia de vocación humana, enseñó con el ejemplo de su propia vida, a los hombres de todas las latitudes y tiempos, la humanidad y divinidad de su propio ser. Jesús enseña a los hombres por toda la eternidad: "*Yo soy la Luz del mundo. El que me sigue no caminará en tinieblas, sino que tendrá la luz que es la vida*".

Es absolutamente necesario para las personas descubrir su vocación para cultivarla y realizarla en la acción edificante, esforzada y creativa ... ¡aquí y ahora! Tanta importancia le concede Nietzsche a la vocación que señala: "*La vocación es la espina dorsal de la vida*".

Una anécdota que se cuenta, a propósito de la vocación literaria sobre el escritor y periodista norteamericano Ernest Hemingway, ganador del Premio Nobel de Literatura en 1954, relacionada con su obra maestra *El viejo y el mar*, es la siguiente:

Alguien le dice acerca de ese gran éxito literario:

- *Ahora ya no necesita escribir para vivir.*
- *No. Pero ahora, como siempre, necesito vivir para escribir.*
- *¿Quiere decir con esto que ya no inventa nada?*
- *Quiero decir que lo inventé siempre todo. Pero todo es, a la vez, verdad. Y esto es lo más difícil: inventar algo que sea más verdad que la propia realidad.*

Otro Premio Nobel de Literatura (1913) correspondió al escritor, pedagogo, músico y pintor hindú Rabindranath Tagore, quien, sobre la vocación, en su poemario para niños *La luna nueva*, escribió el poema *Vocación*.

Cuando por las mañanas suena el gong de las diez yo voy camino al colegio. Me encuentro todos los días en el callejón con el buhonero, quien vocifera a voz en cuello: "Pulseras, pulseras de plata y cristal". No hay nada que le haga apurarse, ni camino que deba seguir, ni lugar al que haya de ir, ni hora de volver a casa.

¡Me gustaría ser un buhonero que se pasa el día en la calle gritando: "Pulseras, pulseras de plata y cristal".

Cuando a las cuatro de la tarde vuelvo del colegio, veo a través de la puerta de una casa al jardinero cavando la tierra. Hace lo que le parece con el azadón, se mancha la ropa de tierra, y nadie viene a decirle que va a coger una insolación con tanto sol o que se va a calar con tanta agua.

¡Me gustaría ser un jardinero para cavar en el jardín sin que nadie me dijera nada!

Cuando caen las sombras de la noche y mi madre me manda a la cama, veo por mi ventana abierta al sereno que se pasea calle arriba y calle abajo. Todo está oscuro y solitario, y el farol de la calle es como un gigante con un ojo rojizo en mitad de la frente. El sereno balancea su linterna paseando con su sombra al lado, y nunca jamás le dicen que debe irse a la cama.

¡Me gustaría ser un sereno, para pasearme por las calles toda la noche y perseguir a las sombras con mi linterna!

Capítulo XVIII

El Proyecto de Vida: Una Tarea Humana

XVIII. El Proyecto de Vida: Una Tarea Humana.

1. Algunas notas distintivas sobre el ser humano.

Pretender dar respuesta a lo que constituye una persona humana es una tarea no sólo extraordinariamente compleja sino que, incluso, sobrepasa largamente mis propias posibilidades y pretensiones. Sin embargo, algunas notas distintivas sobre lo que constituye el ser humano, pleno de humanidad, que sí pueden considerarse, son las siguientes:

- El ser humano es viviente;
- consciente de sí mismo;
- trabajador;
- amante;
- pensante;
- previsor;
- creador;
- social;
- económico;
- político;
- histórico;
- moral;
- religioso;
- trascendente;
- espiritual; y
- en permanente proceso de cambio.

El ser humano es el principal actor en el drama de la vida misma. Drama en el que intensamente, día por día, lucha por llegar a ser lo que puede llegar a ser, vale decir autorrealizarse o expresar a plenitud todas sus potencialidades. Y es un ser que también lucha por la autotrascendencia o por la expresión de aquello que va más allá de su propio ser pero que manifiesta su propia humanidad.

Considero también algunas otras notas distintivas del ser humano, las mismas que fueron propuestas por David Casares Arrangoiz y Alfonso Siliceo Aguilar en su libro *Planeación de vida y carrera. Un enfoque teórico-vivencial*. Incluyo tales notas distintivas con mis propios comentarios.

❑ *Yo soy una persona única en el mundo.*

Cada ser humano en el mundo es una criatura única, individual, singular, diferenciada, excepcional, extraordinaria, así como absolutamente irrepetible. Es realmente imposible un duplicado humano porque la humanidad no solamente está representada por un cuerpo o *soma* sino que también es una mente o *psiquis* y un espíritu o *nous*. En suma, cada ser humano es una personalidad única en el universo a través de todos los tiempos. El ser humano adquiere plena consciencia de su realidad íntima, piensa acerca de sí mismo en el mundo y se reconoce como un ser individual. Es esta consciencia de sí la que ayuda al hombre a descubrir el sentido de su propia existencia.

❑ *Yo soy una persona en proceso; en cambio continuo.*

El ser humano comienza su proceso de cambio desde el instante mismo de su concepción. Y este proceso de cambio acompañará al hombre durante toda su existencia. Cambia el ser humano, cambia la sociedad y cambia la naturaleza; y, como consecuencia de las interrelaciones entre natura y cultura, se generan nuevos, constantes y complejos cambios que impulsan al hombre hacia un mayor crecimiento y desarrollo. Resulta de la mayor importancia comprender la realidad cambiante del mundo. Tanto así que no será posible entender al ser humano, sin comprender, a su vez, los cambios que se generan en el complejo entorno de éste.

❑ *Yo soy una persona libre y responsable de lo que hago con mi vida.*

La libertad individual y la responsabilidad social constituyen dos valores

fundamentales para la convivencia y el desarrollo humano y social. La libertad individual y la responsabilidad social -frutos del espíritu humano- son guías de la conducta humana y orientan a las personas en sus decisiones personales, y a los pueblos en sus acciones colectivas. La revisión de la historia ayuda a comprender que el camino de la humanidad siempre ha estado marcado por los hitos de la libertad individual y la responsabilidad social. La violación de estos valores siempre ha representado el surgimiento de conflictos, revoluciones y guerras.

- *Yo soy una persona que vive en sociedad con los demás hombres.*

La vida en sociedad es fundamental para que el hombre se humanice, se integre a la sociedad y pueda activar sus valiosas potencialidades internas. La socialización permite al nuevo ser que llega al mundo hacerse hombre mediante la activación de sus propias capacidades y potencialidades. El nuevo ser se humaniza por la acción social de sus semejantes. En este sentido el hombre constituye una creación socio-cultural del propio hombre. El ser humano refleja con su personalidad y expresa con su conducta la cultura de su sociedad, por ello resulta válido afirmar que la personalidad es también un producto socio-cultural e histórico.

- *Yo soy una persona limitada, con defectos y cualidades.*

Uno de los grandes desafíos del hombre es precisamente el autoconocimiento. El conocido aforismo socrático: *Conócete a ti mismo*, tiene hoy tanto valor como lo tuvo cuando Sócrates lo pronunciara por primera vez hace miles de años. El conocimiento y valoración de la propia persona -fortalezas y debilidades- así como de su entorno -oportunidades y riesgos- resulta de la mayor importancia para definir objetivos estratégicos de desarrollo personal.

- *Yo soy una persona en conflicto con fuerzas opuestas dentro y fuera de mí.*

El conflicto forma parte de la naturaleza y experiencia humanas. Pueden ser reconocidos muchos tipos de conflictos, pero entre todos éstos destacan los conflictos internos y los sociales. No es posible eliminar totalmente la conflictividad real y potencial en la consciencia humana. Sí, en cambio, resulta factible reconocerlos, proponer alternativas de resolución inteligentes, creativas y responsables, y optar por las más viables.

□ *Yo soy una persona en el tiempo y el espacio.*

El hombre vive en la dimensión temporal presente, actual, ¡aquí y ahora! Y es en este tiempo que el hombre construye su futuro o diseña su existencia futura; es decir, administrando en el presente su propia vida. El proyecto de vida de cada ser humano se desarrolla en un espacio determinado que influye con sus características sociales, económicas, políticas, culturales y tecnológicas sobre la personalidad y la vida personal, familiar y social.

2. Una visión psicológica sobre la persona humana.

La visión psicológica sobre la persona humana es posible enfocarla bajo la óptica de las ideas de Viktor E. Frankl, por ofrecer esta propuesta conceptual la posibilidad de considerar al ser humano en su realidad integral, vale decir un ser con cuerpo *-soma-*, mente *-psiquis-* y espíritu *-nous-*. Estas tres dimensiones aparecen en el ser humano interrelacionadas y conforman una unidad en su totalidad.

Sigmund Freud, padre del psicoanálisis, es el representante de la primera escuela vienesa de psicoterapia; y Alfred Adler, creador de la psicología individual, es el representante de la segunda escuela vienesa de psicoterapia. Los aportes de los exponentes de estas escuelas psicoterapéuticas son importantes en el desarrollo del pensamiento psicológico. Sin embargo, no puede dejar de reconocerse que fue precisamente Viktor Frankl, representante de la tercera escuela vienesa de psicoterapia, el que puso de relieve el valor del espíritu humano. Esta es solamente una razón, entre muchas otras que podrían ser citadas, por la cual la extensa obra de Frankl, representada en 32 libros y numerosos artículos y trabajos de investigación, ha merecido el reconocimiento universal con su difusión en 26 idiomas, así como la creación de numerosas instituciones en muchas partes del mundo que estudian y difunden el pensamiento frankliano.

Frankl desarrolló en sus ideas una visión del ser humano enriquecedora por cuanto consideró el valor del espíritu humano, la importancia del sentido de la vida y la voluntad de sentido. Por cierto que el desarrollo *in extenso* de todas estas ideas excedería largamente los propósitos de este libro. Por el momento sólo abordaré brevemente los siguientes cinco aspectos: 1°. La logoterapia; 2° El análisis existencial;

3°. El sentido de vida; 4°. La voluntad de sentido; y 5°. Las diez tesis sobre la persona de Viktor E. Frankl.

1°. La logoterapia.

La logoterapia es un método de tratamiento psicoterapéutico desarrollado por Viktor Frankl para ayudar a que las personas encuentren el sentido de su propia existencia. Su concepción antropológica sustenta la consideración de la persona humana como un ser con dimensiones biológica, psicológica y espiritual, haciendo énfasis en la búsqueda del sentido de la vida y en los valores. Con esta idea antropológica Frankl analiza la situación del hombre contemporáneo y descubre en la búsqueda de sentido su más valiosa tarea existencial. Para la logoterapia, ser humano significa la facultad de ir más allá de todos los condicionamientos, porque lo significativo de la existencia humana se encuentra en su propia autotranscendencia.

La palabra logoterapia tiene su origen en las voces griegas: *logos*, que significa sentido; y *terapeya*, que posee el significado de tratamiento. Desde un punto de vista etimológico la logoterapia es el tratamiento de la persona mediante el descubrimiento del sentido de su propia vida. La logoterapia ayuda efectivamente a que las personas descubran el sentido de su vida todavía no desarrollado, no descubierto o perdido. Frente a los grandes males de nuestra época -depresión, adicción y agresión-, así como a las neurosis colectivas -fatalismo, fanatismo, masificación y existencia provisional-, la logoterapia es una alternativa psicoterapéutica humanística y educativa que pretende que las personas en libertad asuman su propia responsabilidad.

El logoterapeuta David Guttman considera en su libro *Logoterapia para profesionales. Trabajo social significativo* (1998), los principios y filosofía en los que se basa la logoterapia. Tales son los siguientes:

1. *La vida tiene sentido (1) -siempre que sea consciente- en todas las circunstancias.*
2. *La voluntad de sentido es el principal factor motivador de la vida.*
3. *Las personas tienen la libertad de encontrar sentido a la vida.*
4. *El poder desafiante del espíritu humano es una potente fuerza en la lucha por la supervivencia.*
5. *Las oportunidades están presentes en todas las situaciones. Se expresan en nuestras actitudes para adoptar decisiones ante las alternativas que seleccionamos.*

6. *Los seres humanos son "tri-dimensionales" -biológica, psicológica y espiritual- y todas ellas deben ser consideradas en cualquier tratamiento.*
7. *Las personas nunca deberían ser consideradas como "sólo", es decir, nunca deberían ser reducidas a una de las dimensiones ni ser concebidas como máquinas que necesitan ser ajustadas.*
8. *El espíritu humano es el núcleo sano en cualquier persona enferma.*
9. *El ser humano trasciende a sí mismo -en favor de otro ser humano que lo necesite- mediante la virtud del amor.*
10. *Podemos alejarnos de la constante preocupación por nosotros mismos mediante la risa y el humor.*
11. *Nuestra existencia presente no sólo está determinada por nuestro pasado sino también por lo que deseamos en el futuro.*
12. *Cada individuo es único y no puede ser sustituido.*
13. *El sentido se halla presente en todas y en cada una de las situaciones. El individuo decide si coge o pierde la oportunidad para encontrar sentido en cada circunstancia.*
14. *El sentido del momento no siempre está claro. Debemos tener paciencia para descubrirlo.*
15. *La responsabilidad es la capacidad para responder a las demandas de la vida en un momento dado.*
16. *La tensión y el estrés son parte y parcela de la existencia humana. La tensión espiritual fortalece los "músculos espirituales" de un hombre y le ayuda a dirigir la vida tal y como podría ser y no tal y como es.*
17. *Descubrir el sentido de la vida no es un obsequio sino un logro. El hombre desconoce sus limitaciones hasta que la vida le fuerza a probarlas.*
18. *El crecimiento y el desarrollo son los resultados del cambio. Se necesita terapia sólo cuando el cambio no va acompañado de crecimiento.*
19. *La vida no nos debe placer - sólo el sentido que nosotros debemos encontrar. La felicidad y el placer son los efectos colaterales de la búsqueda del sentido en la vida. En palabras del gran poeta Goethe: "La vida no es algo, sino algo para . . .".*

(1) El traductor del libro ha preferido traducir el término *meaning* por significado. Sin embargo, también reconoce que la expresión *sentido*, desde un punto de vista literario, es un sinónimo más profundo y rico en matices. A tenor de esta aclaración, se ha preferido emplear la expresión *sentido* en esta cita.

2°. El análisis existencial.

Viktor Frankl sostenía que el análisis existencial y la logoterapia eran las dos caras de una misma teoría. Así, la logoterapia es el método de tratamiento psicoterapéutico y el análisis existencial representa una orientación antropológica de investigación. El análisis existencial es el fundamento teórico filosófico de la logoterapia. Este análisis existencial extiende su análisis a la totalidad del hombre en tanto constituye una unidad bio-psico-espiritual. El objetivo del análisis existencial consiste en hacer consciente la imagen explícita del hombre propia de la psicoterapia, es decir explicitarla, desplegarla y desarrollarla para observar lo que se halla latente. Este análisis existencial conduce hacia lo espiritual y trata de despertar las posibilidades de la existencia.

3°. El sentido de vida.

Viktor Frankl sostiene que motiva al ser humano una voluntad de sentido, lo que significa que éste debe llegar a poseer una vida plena de significado. El hombre es un ser en busca del sentido de su existencia, una dirección, una intención, pero con significado, libertad y responsabilidad. El hombre busca respuestas al por qué y el para qué de la vida. La fuerza motivacional primaria que impulsa al ser humano hacia el descubrimiento de su sentido es la voluntad de sentido. Esta voluntad de sentido es lo más profundo en el ser humano. La voluntad moviliza al ser humano pero el sentido lo orienta. Vivir pleno de sentido es vivir la existencia como un desafío, un reto o un riesgo. Este sentido de vida se logra viviendo los valores de creación, los valores de experiencia y los valores de actitud. David Guttman señala que existen doce caminos para poder encontrar un sentido de vida, siendo tales los siguientes:

1. *Haciendo una hazaña, una actividad o una empresa creativa.*
2. *Experimentando un valor.*
3. *Sufriendo.*
4. *Logrando un "crecimiento simbólico".*
5. *Descubriendo (a uno mismo).*
6. *Eligiendo.*
7. *Experimentando.*
8. *Asumiendo responsabilidad.*
9. *Promocionando la autotrascendencia.*
10. *Sintiendo culpabilidad.*

11. *Padeciendo dolor.*
12. *Encontrando la muerte.*

4°. La voluntad de sentido.

Es definida por Viktor Frankl como una poderosa fuerza motivacional primaria que guía a la persona hacia el sentido. Constituye la necesidad humana de encontrarle un sentido a la vida y hacerla realidad en la autotranscendencia. Entonces el hombre apunta más allá de sí mismo. Pero la voluntad de sentido es única y específica en cuanto es la propia persona y sólo ésta la que tiene que encontrarla. Entonces el sentido no es inventado sino descubierto por la persona. Al frustrarse la voluntad de sentido se origina la frustración y el vacío existencial, siendo que el hombre solamente puede sobrevivir cuando encuentra un sentido a su vida.

Mihaly Csikszentmihalyi, autor de *Fluir. Una psicología de la felicidad* (1997), considera que la expresión significado encierra tres sentidos. El primero se encuentra referido al concepto de fin, propósito o importancia de algo. El segundo se relaciona con la resolución de la persona para conseguir sus propios objetivos. Y el tercero es el resultado de las dos anteriores o el logro de la armonía interior. El autor señala con mucha claridad: "*El propósito, la resolución y la armonía unifican la vida y le dan significado al transformarla en una experiencia perfecta de flujo. Cualquiera que logre este estado nunca carecerá realmente de ninguna otra cosa. Una persona cuya conciencia esté tan ordenada no necesita temer los sucesos inesperados, ni siquiera la muerte. Vivir cada momento tendrá sentido y la mayoría de ellos será agradable*".

Es necesario entonces -apunta Csikszentmihalyi- cultivar el propósito, forjar la resolución y recuperar la armonía. Cultivar el propósito es definir objetivos, forjar una meta es considerarla muy seriamente, y recuperar la armonía es lograr un orden dinámico en los contenidos de la consciencia. Esto nos lleva a lo que los filósofos existencialistas han denominado el proyecto; y los psicólogos, los temas vitales. En suma, se trata de alcanzar objetivos que le den forma y significado a la vida de una persona.

5°. Las diez tesis sobre la persona de Viktor E. Frankl.

Estas tesis de Frankl resumen la tesis de su libro *Der unbedingte Mensch*, publicado por primera vez en Viena (1949). Estas tesis constituyeron también el tema central de una

conferencia que sustentara Frankl en Salzburgo, como ponencia introductoria a un debate. Asimismo, esta conferencia apareció en su libro *Logos und existenz* (1951). En idioma castellano se publica esta conferencia en un libro que recopila conferencias de Frankl: *La voluntad de sentido* (1988). Las tesis sobre la persona a las que hacemos referencia, son las siguientes:

1. *La persona humana es un individuo.*
Así pues, la persona humana no puede dividirse, separarse o fraccionarse por cuanto constituye una unidad. La persona que, por ejemplo, acude cada día a su centro de labores lo hace con su propia humanidad absolutamente indivisible e individual.
2. *La persona humana es una totalidad.*
La persona humana no solamente es una unidad sino que también no admite adiciones, agregados o complementos por cuanto está completa. Esta persona humana goza plenamente de integridad corpórea, psíquica y espiritual.
3. *La persona humana es un ser nuevo.*
La persona humana que viene al mundo conforma una entidad absolutamente original en la existencia. El nuevo ser viene a la realidad con características físicas condicionadas por la herencia, mas su psiquismo y espiritualidad le pertenecen y son una novedad en la vida. La persona humana es absolutamente original y no se repite.
4. *La persona humana es un ser espiritual.*
La persona humana tiene una dimensión física y una dimensión psíquica que son instrumentales y expresivas. Pero, además, tiene también una dimensión espiritual que refleja la dignidad intrínseca e incondicional de la propia persona. La psicología, entonces, tiene que ser observadora muy atenta y comprensiva de la dignidad humana presente en la persona. El no reconocimiento de esta espiritualidad humana condiciona una psicología sin espíritu o psicologista.
5. *La persona humana es existencial.*
La persona humana es un ser facultativo o discrecional, lo que quiere decir que existe de acuerdo a su propia posibilidad de elegir entre diversas posibilidades de

existencia. Esta decisión se gesta de acuerdo a la responsabilidad de la persona. Entonces, ser persona es también ser una persona profundamente responsable, orientada hacia el sentido de la existencia y que aspira a los valores.

6. *La persona humana es yoica.*
La persona no responde -tal como pensaba Freud- a la dictadura del ello, sino que mas bien responde al yo. Frankl también señala que la espiritualidad del ser humano tiene su sede en lo inconsciente, y propone la existencia de un inconsciente espiritual. Esta última es fuente de la fe inconsciente y la religiosidad inconsciente.
7. *La persona humana brinda unidad y totalidad.*
La unidad físico - psíquica - espiritual y la totalidad del hombre se constituye, funda y garantiza por la persona humana. En el hombre, entonces, se presentan estas tres dimensiones que constituyen una unidad y una totalidad.
8. *La persona humana es dinámica.*
Esta persona es dinámica en la misma medida en que es capaz de auto distanciarse y apartarse de las dimensiones física y psíquica dando lugar a la dimensión espiritual. Es en momentos en que el hombre entabla un diálogo consigo mismo en que se separa la dimensión espiritual de las dimensiones física y psíquica.
9. *La persona humana es un ser superior a los animales.*
El hombre es persona humana porque es capaz de trascenderse y de enfrentarse a sí mismo. Esta característica diferencia sustantivamente al hombre de los animales. El hombre tiene un mundo de sentidos y valores, en tanto que los animales solamente un medio ambiente. De la misma manera que para el animal es imposible alcanzar a comprender el mundo humano, así también para el hombre solo es posible intentar alcanzar y presentir el mundo superior desde su propia fe.
10. *La persona humana es un ser que trasciende.*
La persona es humana en la misma medida en que la llamada de la trascendencia la recibe en su consciencia. Se comprende a sí misma, además, desde el punto de vista de la trascendencia.

3. El proyecto de vida.

La vida humana es un problema, una preocupación consigo mismo, un programa vital . . . orientado hacia su propia autenticidad. La vida humana es también la posibilidad de realizar el quehacer u ocupación, trabajo o tarea que ejecuta la persona humana con plena consciencia de sí y del mundo que le rodea. El quehacer es lo que hace y lo que le pasa al hombre; en suma, es la propia vida que se desarrolla en el drama de la existencia humana. La vida constituye un quehacer que el hombre tiene que emprender de manera continua y permanente. Ello le significa tomar decisiones y realizar acciones para desarrollar su propio proyecto vital que anima su vocación. El proyecto vital es la misión que el hombre descubre y realiza a través de su vida. Este proyecto de vida se origina en la vocación; pero, a su vez, el proyecto de vida se convierte en vocación del hombre. El proyecto vital responde a la pregunta: ¿Cuál es el propósito de mi vida en el mundo?

El hombre no recibe una vida hecha y acabada sino que tiene que realizarla y determinar qué es lo que va a hacer con su vida. Tiene que elegir lo que va a hacer entre muchas posibilidades y desarrollar su proyecto vital en su propia circunstancia. La vocación es un puente que une el ser de la persona humana con el quehacer que elige y desempeña durante su existencia. La vocación explica, además, la armonía existente entre el ser de la persona y su propio quehacer existencial. La vocación es un puente entre el ser y el quehacer porque es mediante esta vocación que se manifiesta la naturaleza íntima del hombre realizándose mediante el trabajo que descubre su propio ser y valer. Una profunda y verdadera vocación es una idea que da frutos, que esclarece los sucesos de la vida y que nos ayuda a comprenderla. La fidelidad de la persona al llamado interno, que es la vocación, es la vida auténtica y realizada plenamente. Lo contrario, el falseamiento de la vocación, es la no autenticidad de la propia vida y la no realización a plenitud.

En *La sociedad de los poetas muertos*, película con el guión de Tom Schulman, se plantea el tema de la vocación, el sentido de vida y el espíritu humano. La historia transcurre en el otoño de 1959, al reinicio de las actividades académicas en la Academia Welton, una institución privada tradicional de mucho prestigio que pone de relieve los valores del trabajo, deber, honor y disciplina. Es el primer día de clases y el señor John Keating,

ex alumno de la Academia y nuevo profesor de literatura, regresa a su *alma mater*. Keating es un profesor no convencional, carismático, creativo, extravagante y cálido. Pretende que cada alumno descubra el valor de su propia individualidad y sea fiel a su vocación. En su primer día de clases lleva a sus alumnos al corredor, para que observen las viejas fotografías de los jóvenes que asistieron a Welton medio siglo atrás. Les dice a todos mientras contemplan las fotografías: "*Somos alimento para los gusanos, muchachos. Lo crean o no, cada uno de nosotros algún día dejará de respirar, se pondrá frío y morirá. Me gustaría que vieran algunos de los rostros del pasado. Ya pasaron junto a ellos muchas veces, pero no creo que realmente los hayan visto. No son muy distintos de ustedes, ¿verdad? El mismo corte de pelo. Llenos de hormonas, como ustedes. Invencibles, tal como se sienten ustedes. El mundo es su caparazón. Piensan que están destinados a hacer grandes cosas, como muchos de nosotros. Sus ojos están llenos de esperanza, como los suyos. ¿Esperaron que fuera demasiado tarde para hacer de sus vidas siquiera un poco de lo que eran capaces? Porque como pueden ver, jóvenes, estos muchachos ahora son fertilizante para las flores. Si escucharan atentamente, podrían oírlos susurrar su legado a ustedes. Acérquense, escuchen. ¿Pueden oírlos?*". Los jóvenes se acercan curiosos a las fotografías. El profesor Keating susurra a sus oídos: "*Carpe. Carpe. Carpe diem. ¡Conquisten el día muchachos! ¡Hagan sus vidas extraordinarias!*".

Algunos de sus alumnos -Neil Perry, Charlie Dalton, Richard Cameron, Steven Meeks, Pitts, Todd Anderson y Knox Overstreet-, cautivados e interesados por la personalidad de Keating descubren, en un viejo anuario de Welton, que su profesor ha pertenecido y animado en su época de estudiante un misterioso círculo de poetas desaparecidos, y cuyos estatutos también acaban de desempolvar. Estimulados por el descubrimiento deciden, entusiasmados y gozosos, volver a establecerlo. Para tal fin deciden reunirse en secreto por las noches para recitar poesías en una gruta cercana. Así, descubren en ellos mismos una vocación insospechada. Y es así también como Neil Perry decide entregarse por completo a su vocación por el teatro. Desgraciadamente Neil no es escuchado por su padre que critica y rechaza su vocación. Neil fuertemente presionado y angustiado se suicida y causa una conmoción en la Academia. A partir de aquí comienza una fuerte campaña de las fuerzas conservadoras de la institución que no termina sino con la salida del profesor Keating de la Academia. El último día de clases sus alumnos le rinden un valiente homenaje de despedida a su profesor. Se ha iniciado un nuevo despertar en las consciencia de los jóvenes y ya nada volverá a ser lo mismo.

El hombre vive para transformarse en un ser a plenitud, para activar todas sus potencialidades, para llegar a ser quien realmente es en verdad. La vocación es exclusiva del ser humano porque proviniendo de él mismo viene a representar la tendencia hacia la autorrealización o la expresión a plenitud de las potencialidades humanas. Esta vocación le permite también al hombre la expresión de la autotrascendencia. La fidelidad a la voz interna que llama al hombre a seguir un camino determinado es la vocación, originándose la vida auténtica en el caminante fiel al llamado vocacional.

4. El liderazgo de sí mismo fundado en la ética.

El liderazgo -un fenómeno psicológico, social, cultural, histórico y espiritual- constituye uno de los temas sobre los que más se ha reflexionado, investigado y escrito por su enorme importancia para el desarrollo de los individuos, las organizaciones y la sociedad.

4.1 Reflexiones psicológicas sobre el liderazgo.

A manera de consideraciones generales sobre el fenómeno del liderazgo, propongo las siguientes reflexiones:

El marco axiológico del liderazgo.

- ❑ El liderazgo demanda integridad moral y compromiso social. La naturaleza del liderazgo exige una vocación y comportamiento signado por la ética, a la vez que un genuino compromiso con el equipo humano que se integra. El líder es, por definición, una persona íntegra y comprometida consigo misma y con los demás, y que también refleja, en sus contribuciones sociales, su propia espiritualidad.

- ❑ El liderazgo más gravitante tiene plenitud de valores humanos. Los grandes liderazgos en la historia de la humanidad, aquellos que lograron transformar el mundo, una época y su sociedad, fueron responsabilidad de líderes que no sólo tuvieron un sueño de realización sino también principios éticos que orientaron sus decisiones y acciones. La conducta ética o integridad moral en todos los ámbitos de actuación de la persona humana es fundamental, y en mayor grado todavía en el liderazgo por su singular influencia sobre los comportamientos sociales.

- ❑ El liderazgo más evolucionado se expresa en el servicio a los demás. El líder expresa su madurez en su permanente actitud de servicio a quienes lo rodean. Su propia actitud servicial no solamente favorece el crecimiento de los demás sino que es la sabia que le permite al propio líder crecer como persona en sus dimensiones psicosocial y psicoespiritual. El liderazgo humano más evolucionado se encuentra representado por la personalidad de Jesús de Nazaret, personaje histórico excepcional por su enorme influencia en veinte siglos de cristiandad, que señala el derrotero de la civilización occidental. El súmmum del liderazgo de Jesús de Nazaret está inmortalizado en el *Sermón de la Montaña* (Mateo, V, VI y VII; Lucas VI: 20 a 49).

El marco social del liderazgo.

- ❑ El liderazgo es un fenómeno psicológico, social, cultural, histórico y espiritual. El liderazgo constituye una realidad compleja que influye muy significativamente en el desarrollo de sociedades, organizaciones, equipos, familias e individuos. Esta es una razón que explica por qué el liderazgo constituye uno de los temas sobre el que más se ha reflexionado, investigado y escrito.
- ❑ El liderazgo se encuentra inmerso en un proceso de cambios. Los cambios que experimenta la comunidad influyen sobre el liderazgo, pero, al mismo tiempo, el liderazgo también deja su impronta en la propia sociedad. Así, el liderazgo promueve cambios pero en sí mismo se encuentra sujeto a permanentes cambios por su propia naturaleza.
- ❑ El liderazgo se desarrolla y expresa en un marco socio-histórico. El proceso de cambios políticos, sociales, económicos, culturales y tecnológicos que impactan a la sociedad a través del tiempo histórico va condicionando la estructura y dinámica del liderazgo. Pero, a su vez, el liderazgo también contribuye de manera decisiva al cambio histórico en la sociedad.
- ❑ El liderazgo es un producto de la cultura. La atmósfera cultural de la sociedad moldea la calidad, los estilos y la productividad del liderazgo en los diversos ámbitos de actuación social. Así pues, los estilos de liderazgo y supervisión en las organizaciones empresariales no reflejan sino los paradigmas asimilados por la administración sobre el ser humano.

- ❑ El liderazgo refleja un estado de crisis social y moral. A tenor de las noticias que reflejan los medios de comunicación colectiva, así como también de los estudios procedentes de las ciencias sociales, puede comprobarse un estado de crisis en la conducción de la mayoría de las organizaciones e instituciones del país. En este sentido es importante analizar con hondo sentido crítico el *Informe Final* de la Comisión de la Verdad y Reconciliación, esto para poder comprender la magnitud de la crisis de liderazgo político y social que sigue confrontando el país.

El marco empresarial del liderazgo.

- ❑ El liderazgo es esencial para expresar los valores de integridad, compromiso, confianza y creatividad. La cultura empresarial debe propiciar la creación de valores orientados hacia el logro del desarrollo organizacional y humano. La integridad significa asumir un comportamiento acorde con principios éticos; el compromiso es la identificación positiva con la visión, misión y objetivos empresariales; la confianza es el fruto del respeto recíproco en las relaciones interpersonales; y la creatividad es el espacio psicológico y social para el desarrollo de nuevas ideas, objetivos, productos, servicios y relaciones.
- ❑ El liderazgo debe ser principista, productivo y competitivo. El proceso mismo del liderazgo favorece el desarrollo personal, organizacional y social, al mismo tiempo que propicia una mayor y mejor expresión de las potencialidades humanas. En la empresa el liderazgo debe contribuir en la sustentación de principios éticos aplicados en la gestión empresarial, el mejoramiento continuo de los procesos productivos, y en posibilitar la competitividad empresarial en un entorno de elevada competencia y rivalidad.
- ❑ El liderazgo es fundamental para afianzar la cultura de seguridad. Es un formidable desafío empresarial la construcción de una cultura de seguridad organizacional. Pero sólo es posible plasmarla en la realidad cuando la Alta Dirección asume un compromiso responsable con la seguridad, los supervisores desarrollan un trabajo orientado hacia el mejoramiento continuo y brindan un trato edificante a los trabajadores, al mismo tiempo que éstos logran comprender los beneficios de la prevención y son capacitados en temas técnicos y de desarrollo humano.

- ❑ El liderazgo es un proceso que se consolida día por día. El liderazgo forma parte de la cultura empresarial y debe practicarse cada día para renovarse, consolidarse y enriquecerse mediante el compromiso responsable y la acción decidida de la supervisión en todas las áreas funcionales y niveles jerárquicos de la empresa.
- ❑ El liderazgo es un sistema psicosocial dinámico. En las organizaciones empresariales se generan diversos liderazgos que se relacionan entre sí y que pueden reflejar disímiles tendencias, aspiraciones y conflictos por el poder de los actores sociales. Estos liderazgos pueden mostrar desacuerdos y contradicciones, pero necesariamente deben negociar para arribar hacia acuerdos consensuados. Existe pues una enorme diferencia entre aquello que reflejan los organigramas (relaciones formales) y los sociogramas (relaciones informales).

El marco educativo del liderazgo.

- ❑ El liderazgo significa edificación de la libertad individual, construcción de la responsabilidad social y desarrollo de la propia humanidad. Se requiere liderazgo personal para gozar del libre albedrío que emana de la propia consciencia, asumir las responsabilidades sociales y madurar como persona humana. Este *ser hombre* es un proceso que marca la diferencia entre la *persona individual*, que es libre para crearse a sí misma, y el *hombre masa*, que es cautivo de un poder autoritario.
- ❑ El liderazgo es aprendido socialmente. El liderazgo se aprende a través de un marco social importantísimo representado por la familia, la escuela, la iglesia, los medios de comunicación, las empresas, los equipos de trabajo, los sindicatos, los partidos políticos y, en general, por todas aquellas organizaciones e instituciones en las que el hombre se forma como ser humano.
- ❑ El liderazgo exige un aprendizaje consciente. El liderazgo demanda un profundo conocimiento de las propias fortalezas y debilidades personales -análisis interno-, al mismo tiempo que de las oportunidades y amenazas del medio -análisis del entorno-. Este conocimiento prepara el terreno para poder abonar el proceso de cambio y desarrollo personal, primero, y definir y ejecutar acciones estratégicas efectivas, después.

El marco psicológico del liderazgo.

- ❑ El liderazgo empieza en la propia personalidad. No puede entenderse el liderazgo sino se entiende que su proceso de desarrollo se genera en el sistema de la personalidad. La personalidad es una entidad que abarca filogenia, cuerpo, mente, psiquismo y conducta. Por lo tanto, el liderazgo es un proceso humano complejo que empieza, desarrolla y concluye en la propia persona humana.
- ❑ El liderazgo va de adentro hacia fuera. El liderazgo constituye un proceso cuyo desarrollo se inicia internamente -denominado autoliderazgo- y se expresa en las interrelaciones sociales -liderazgo social-. Así pues, quien no asume el liderazgo de su propia persona no puede aspirar a convertirse en líder de las personas que lo rodean.
- ❑ El liderazgo constituye un proceso de crecimiento personal. El desarrollo del liderazgo debe reposar sobre la triada: integridad moral, inteligencia emocional y racionalidad crítica. Vale decir que el líder deberá crecer en las esferas moral, emocional e intelectual.
- ❑ El liderazgo se aprende mediante los dos hemisferios cerebrales. El liderazgo puede comprenderse en sus aspectos teóricos (hemisferio izquierdo), pero su desarrollo en la personalidad necesariamente requiere de experiencias vivenciales (hemisferio derecho). Sin embargo, no debe dejar de considerarse que el cerebro humano funciona como una unidad integrada, de manera que el liderazgo es el fruto sinérgico de la acción de ambos hemisferios cerebrales.
- ❑ El liderazgo constituye una expresión de la inteligencia emocional. Inteligencia emocional significa, entre otras cosas, capacidad para expresar a plenitud la conducta ética, rica en valores humanos, profunda en su sentido existencial y esencia de la propia humanidad. El liderazgo siendo una expresión de la inteligencia emocional puede aprenderse, mejorarse y perfeccionarse en aptitudes personales (autoconocimiento, autorregulación y automotivación), y aptitudes sociales (empatía y habilidades sociales).
- ❑ El liderazgo representa influencia interpersonal. Esta es, en verdad, la esencia misma del liderazgo. De tal suerte que el liderazgo representa ni más ni menos

que la habilidad para influir en el comportamiento de otras personas. Así, pues, sin influencia del líder no existe liderazgo en modo alguno.

- ❑ El liderazgo constituye una expresión de la personalidad individual. El liderazgo por su propia naturaleza refleja la personalidad del individuo, de manera que no es posible, ni tampoco deseable, su “*fabricación en serie*” mediante el entrenamiento. No existen rasgos de personalidad comunes a todos los líderes, puesto que cada líder refleja su propia singularidad en el arte del liderazgo.
- ❑ El liderazgo es una dimensión psicológica integrada en el sistema de la personalidad. El desarrollo del liderazgo en la personalidad significa autoestima positiva, reflejada en comportamientos asertivos y respetuosos; generación de una visión de futuro optimista y esperanzadora, orientada hacia la superación personal y colectiva; definición de propósitos con un marco de principios éticos, con metas que apunten con sentido realista y saludable; firmeza de compromisos sólidos consigo mismo, para beneficio de la familia, el equipo y la comunidad; y contribución al bien común, aportando con decisión y coraje.
- ❑ El liderazgo es impulsado por fuerzas internas relacionadas entre si. Algunas de las más importantes fuerzas internas, son las siguientes: Valores del desarrollo, sentido de vida, visión de futuro, planificación de vida, vocación de desarrollo, inteligencia emocional, motivación de realización, recursos intelectuales, creatividad y eficacia personal.

El marco principista y de efectividad del liderazgo (sustentado en Stephen Covey).

- ❑ El liderazgo se fundamenta en principios y se expresa en hábitos de efectividad. Los hábitos de efectividad constituyen un nuevo paradigma del liderazgo, se fundamentan en principios, y se expresan en los niveles personal, interpersonal, gerencial y organizacional. Tales hábitos, son los siguientes: 1. *Sea proactivo*, hábito de la responsabilidad; 2. *Empiece con un fin en mente*, hábito del liderazgo personal; 3. *Establezca primero lo primero*, hábito de la administración personal; 4. *Piense en ganar/ganar*, hábito del beneficio mutuo; 5. *Procure primero comprender y después ser comprendido*, hábito de la comunicación efectiva; 6. *Sinergice*, hábito del liderazgo interpersonal; y 7. *Afile la sierra*, hábito de la mejora continua.

- ❑ El liderazgo es la interiorización de la responsabilidad. El liderazgo representa la posibilidad de asumir con proactividad nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social. Este es el hábito de la consciencia y conducta de responsabilidad, que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros. Ser proactivo significa tener iniciativa, elegir el propio destino, aceptar que se es plenamente responsables de lo que se hace, decidir qué debe hacerse y cómo hacerlo, así como planificar el propio futuro. Se expresa en la idea: Yo soy responsable de mi única y valiosa vida.

- ❑ El liderazgo es el descubrimiento de una visión de futuro. El liderazgo personal satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Abraham H. Maslow, fundador del paradigma humanística en la psicología, señaló de modo magistral: “... *el futuro también existe actualmente en la persona, bajo la forma de ideales, esperanzas, deberes, tareas, planes, objetivos, potencialidades no realizadas, misión, hado, destino, etc.*”. Empezar con un fin en mente significa imaginar los objetivos de vida, ser creativo, escribir el propio libreto de vida, pensar cómo queremos que nos recuerden en nuestro funeral, y usar nuestra misión personal cada día para enrumbar correctamente. Se manifiesta en la idea: Yo ejerzo el liderazgo de mi propia y singular vida.

- ❑ El liderazgo es un sistema de administración de la propia persona. El liderazgo en tanto que efectividad interpreta la idea y práctica de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Establecer primero lo primero significa definir primero lo que es primero en orden de prioridades, hacer sólo lo que es importante para lograr el objetivo, emplear mayor energía, recursos y tiempo para lo que es realmente importante a fin de alcanzar el objetivo, y no a lo que sólo apremie como urgente. Se refleja en la idea: Yo soy el mejor administrador de mi propia vida.

- ❑ El liderazgo es un proceso de intercambios de beneficio mutuo. El liderazgo debe ayudar poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. El liderazgo posibilita el logro de satisfacciones

compartidas entre todas aquellos que participan en un proceso de negociación, comprendida esta en su más amplia acepción. Pensar en ganar/ganar significa crear la interdependencia y buscar el beneficio mutuo, tener mentalidad de abundancia y buscar aquellas soluciones que beneficien a todos. Se proyecta en la idea: Yo soy un miembro integrador de mi equipo de trabajo.

- ❑ El liderazgo es un proceso que facilita la comunicación efectiva. El liderazgo efectivo desarrolla los beneficios de la inteligencia emocional para el logro de un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Procurar primero comprender y después ser comprendido significa buscar primero entender al otro, y después ser entendido, aprender a ponerse en los zapatos del otro, y escuchar hasta entender verdaderamente a la otra persona. Se comunica en la idea: Yo soy un miembro asertivo y respetuoso de mi equipo de trabajo.
- ❑ El liderazgo representa la interdependencia de individuos. El liderazgo, producto social de individuos, familias, equipos de trabajo, organizaciones y comunidades, proyecta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellas personas organizadas en donde el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. Sinergizar también significa compartir con los demás, valorizar las diferencias, buscar nuevas alternativas que eliminen los obstáculos encontrados, y encontrar formas de cooperar con todos y valorizar las diferencias personales. Se exterioriza en la idea: Yo soy un miembro productivo de mi equipo de trabajo.
- ❑ El liderazgo evoluciona significativamente por la mejora continua. El liderazgo por la práctica de la mejora continua ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de la personalidad. Así, el liderazgo permite el mejoramiento personal en las dimensiones física, mental, socio-emocional y espiritual. Afilar la sierra, en la expresión de Covey, significa preservar, renovar y mejorarse uno mismo, balancear las cuatro dimensiones de la personalidad, y mejorar de manera continua y perseverante. Se enuncia en la idea: Yo soy responsable de asumir mi superación personal.

John C. Maxwell, uno de los gurús más prestigiosos del liderazgo, en su notable libro: *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, obra escrita con singular maestría sobre aquellos

principios y prácticas que observó con suma perspicacia en su propia práctica y entorno, nos ayuda a comprender mejor el fenómeno del liderazgo en las organizaciones empresariales e instituciones sociales. Maxwell concluye afirmando que el liderazgo se aprende, es influencia y que todo aumenta o disminuye con base en él.

4.2 Las reglas del juego humano.

Carl Sagan, astrónomo norteamericano y notable escritor, en *Miles de millones. Pensamientos de vida y muerte en el umbral del milenio*, el último libro que escribiera poco antes de su fallecimiento, escribió acerca de las reglas del juego que rigen la convivencia humana. Estas reglas que han estado presentes a través de toda la historia humana, son las siguientes:

- ❑ *La regla de oro.* Es la regla suprema de la convivencia por cuanto favorece el equilibrio en las relaciones humanas. La regla, originada en la doctrina de Jesús de Nazaret, reza: *Trata al otro tal como tú mismo quisieras ser tratado.* Esta regla, empero sumamente difícil de practicar, promueve el paradigma de negociación ganar - ganar.
- ❑ *La regla de plata.* Esta regla, más antigua en su origen que la anterior y que expresara en sus escritos el rabino Hillel, postula: *No hagas a los demás aquello que no quisieras que te hiciesen.* Esta es propiamente una regla de respeto y prudencia en las relaciones humanas.
- ❑ *La regla de bronce.* Esta ancestral regla, atribuida a Confucio, establece lo siguiente: *Paga el bien con el bien pero el mal con justicia.* Esta es también la denominada Ley del Tali3n: *Ojo por ojo y diente por diente.* Propiamente es una ley de venganza que engendra violencia en una espiral que no termina nunca de acabar cuando empieza. Tal como sabiamente lo expresara Gandhi: *Ojo por ojo y el mundo acabará ciego.*
- ❑ *La regla de hierro.* Constituye una ley de menor valor moral que las anteriores y que, por desgracia, se continúa usando mucho en las relaciones humanas. Esta ley reza así: *Haz a los demás lo que te plazca, antes que ellos te lo hagan a ti.* Esta regla promueve los paradigmas de negociación ganar - perder y perder - perder.

- ❑ *La regla de hojalata:* Es una regla, oportunista, arribista y deleznable desde el punto de vista moral, y dispone lo siguiente: *Trata de ganarte el favor de los que están por encima de ti y abusa de los que tienes debajo.* Esta norma inequitativa representa la regla de oro para los de arriba y la regla de hierro para los de abajo.

- ❑ *La regla del nepotismo.* Esta regla reza lo siguiente: *Privilegia en todo a tus parientes próximos y haz lo que te plazca con los demás.* Es la regla favorita de ciertos partidos políticos en el poder, pero que, por desgracia, genera el terreno propicio para la corrupción moral, la inmoralidad pública y el descontrol administrativo.

Puede reconocerse que los estilos de supervisión y liderazgo en las organizaciones empresariales tienen mucha relación con la práctica de estas reglas de juego; y, además, que detrás de los conflictos, agresiones y tensiones generadas en las relaciones laborales aparece una determinada regla de juego impuesta por el poder. Eric Berne, creador del Análisis Transaccional, escribió con muchísimo acierto en su libro: *Juegos en que participamos. Psicología de las relaciones humanas*, acerca de los juegos psicológicos que se juegan en las relaciones interpersonales en diversos ámbitos de actuación.

4.3 El liderazgo según Daniel Goleman.

Daniel Goleman señala que las personas dotadas de aptitud para el liderazgo son capaces de:

- ❑ *Articular y despertar entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.*
- ❑ *Ponerse a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.*
- ❑ *Orientar el desempeño de otros, haciéndolos asumir su responsabilidad.*
- ❑ *Guiar mediante el ejemplo.*

Acerca del repertorio de estilos de liderazgo, Goleman apunta que la consultora Hay/McBer, basándose en una muestra aleatoria de 3,871 directivos, seleccionados de una base de datos integrada por más de 20,000 directivos en el nivel internacional, estableció seis estilos de liderazgo diferentes. Tales estilos y sus características, son los siguientes:

- ❑ *Estilo coercitivo.* Se sustenta en la conducta de conformidad inmediata. Este estilo corresponde al clásico autoritarismo; paradójicamente, en nuestro medio, resulta el más socorrido, pero, a la vez, el que menos efectividad demuestra en la práctica empresarial. Con todo resulta útil emplear este estilo en momentos de emergencias y crisis.
- ❑ *Estilo orientativo.* Se basa en la movilización de los colaboradores hacia una visión. Es un estilo muy efectivo y es necesario emplearlo cuando los cambios imponen una nueva visión en la organización.
- ❑ *Estilo afiliativo.* Se fundamenta en el establecimiento de lazos afectivos y relaciones armoniosas con las personas. Es importante considerarlo en situaciones estresantes, cuando es necesario motivar al equipo y mejorar las relaciones interpersonales.
- ❑ *Estilo participativo.* Se apoya en la creación del consenso por medio de la participación. Este estilo está emparentado con el clásico estilo democrático. Es necesario emplearlo para fomentar el consenso o compromiso y para propiciar la participación de los colaboradores.
- ❑ *Estilo imitativo.* Se genera por la fijación de estándares exigentes. Puede ser necesaria su aplicación para conseguir resultados rápidos de un equipo de trabajo especialmente motivado y experimentado.
- ❑ *Estilo capacitador.* Se aplica para desarrollar a los colaboradores para el futuro. Es muy útil aplicarlo para propiciar la mejora del desempeño o explotar el potencial de las personas.

Goleman define que estos estilos de liderazgo diferentes tienen como denominador común la inteligencia emocional y su impacto sobre el ambiente de trabajo. Los directivos más efectivos necesitan poseer varios estilos, pero deben ajustar éstos a las diversas situaciones que enfrentan, en el momento preciso y en su justa medida, para lograr los resultados esperados.

4.4 El liderazgo en la empresa.

Dee Hock, el creativo fundador de VISA, una sociedad privada de actividades lucrativas que no es cotizada en la bolsa y que representa un nuevo modelo de organización empresarial basada en la teoría del caos ordenado, asegura que las responsabilidades más importantes de cada supervisor que pretenda dirigir en la organización, son las siguientes:

- ❑ La primera responsabilidad es poder gestionarse a sí mismo como persona humana, vale decir gestionar su integridad y sus conocimientos, sus habilidades y su conducta, su ética y sabiduría. Dice Hock: *"A menos que haga eso, nunca será apto para ejercer la autoridad. Por más poder que ostente, no tendrá la capacidad necesaria y será una persona peligrosa. Se convertirá en un director destructivo"*.
- ❑ La segunda responsabilidad es tener la capacidad de poder dirigir a sus superiores. Hock establece: *"A menos que el jefe confíe en uno y le respete y apoye, uno no podrá hacer nada con el personal. De nada sirve tener personal bajo tu dirección, sino sabes dirigir a tu jefe"*.
- ❑ La tercera responsabilidad es poseer la capacidad para poder dirigir a los pares, es decir a aquellas personas que no se encuentran bajo nuestra autoridad pero que tampoco tienen autoridad sobre nosotros. Señala Hock: *"Mientras no sepáis dirigirles a ellos, ¿cómo esperaréis conseguir algo con vuestro personal?"*.
- ❑ La cuarta responsabilidad es tener la competencia necesaria para poder dirigir al personal que se encuentra bajo la propia esfera de mando en la organización. Hock aclara: *"Si contratáis a las personas adecuadas y les enseñáis la teoría, y si ellos la aplican, gestionándose correctamente a sí mismos, a vosotros y a sus colegas y, además, contratan a personas buenas y están dispuestos a que éstas los dirijan, pues, a vosotros no os quedará otra ocupación que manifestarles el debido reconocimiento, premiarlos y no estorbarles"*.

Finalmente, Hock responde a las preguntas acerca de que si realmente es posible mandar a los jefes y compañeros, señalando lo siguiente: *"Es imposible. No tenéis ninguna autoridad ni para dirigir a vuestros jefes ni colegas. Sin embargo, ¿podéis comprenderlos, motivarlos,*

entusiasmarlos, convencerlos, influir en ellos, darles ejemplo, informales, perdonarles e interesarles en cosas o inquietarles en alguna forma?". Esta es, pues, según Dee Hock, la mejor manera de liderar en las empresas.

Otra manera de expresar el pensamiento de Hock es señalando: primero, lidérese a sí mismo; segundo, dé un buen ejemplo personal a los demás; y tercero, actúe con integridad moral en todas las circunstancias de su vida.

4.5 El liderazgo ético.

David Fischman en su artículo: *El razonamiento moral de los líderes peruanos* (2002), señala, ante la pregunta de que si resulta rentable la ética en los negocios, que el 97.3% de los ejecutivos encuestados responde afirmativamente. Es definitivo pensar que existe consciencia de la importancia de la ética por parte de los líderes en las organizaciones empresariales. Sin embargo, también es ineludible reconocer que no necesariamente aquello que se verbaliza en las encuestas se reproduce en comportamientos consecuentes ante los desafíos que la propia realidad plantea.

Howard Gardner, notable psicólogo creador de la teoría de las inteligencias múltiples, al estudiar los fenómenos del liderazgo y la creatividad en dos extraordinarios libros: *Mentes creativas. Una anatomía de la creatividad*, primero, y *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*, después, reconoce que Mohandas Karamchand Gandhi, conocido por su pueblo como *Mahatma (Gran Alma) Gandhi*, es el mejor ejemplo de personalidad del siglo XX en lo que respecta al desarrollo de estas cualidades personales. Y es precisamente el perfeccionamiento de las cualidades morales de su personalidad uno de los factores que mejor puede explicar la enorme influencia del pensamiento gandhiano, el mismo que ha trascendido no sólo las fronteras de su país sino también las de su tiempo histórico.

En estos dramáticos tiempos que corren, cargados de cambios, expectativas y conflictos, el liderazgo necesariamente tendrá que centrarse en la integridad. Así pues, resulta de extraordinaria importancia señalar que la conducta ética o integridad moral en todos los ámbitos de actuación de la persona es fundamental, y en mayor grado aún en el liderazgo por su gravitante influencia sobre los comportamientos sociales.

5. Nuestra tarea humana.

El hombre desafiándose a sí mismo se supera y se convierte en un eficiente y eficaz administrador de su propia vida, en el arquitecto de su propio futuro y en un ser en camino hacia la autorrealización -en el sentido masloviano-, y también en dirección hacia la autotrascendencia -en el sentido frankliano-. Y es en esta urgente tarea que resulta vital el genuino compromiso de autodesarrollo mediante la expresión de virtudes como la autodisciplina, la compasión, la responsabilidad, la amistad, el trabajo, el coraje, la perseverancia, la honestidad, la lealtad y la fe.

El milenarismo aforismo de Lao-Tsé: *El que conoce a otros es entendido; el que se conoce a sí mismo es sabio*; y también el aforismo de Sócrates: *Conócete a ti mismo*, continúan invitándonos y desafiándonos a volver los ojos hacia nuestro interior para descubrir fortalezas y debilidades personales en nuestras circunstancias de oportunidades y desafíos sociales.

El planeamiento estratégico personal puede ayudarnos poderosamente en el proceso de desarrollo de nuestro proyecto de vida -tarea profundamente humana-, y es en esta tarea vital que podemos encontrar nuestro propio camino y sentido de vida si acaso logramos perseverar con fe. El planeamiento estratégico personal, siendo como efectivamente es una potente herramienta psicológica y administrativa, podrá contribuir a resolver los urgentes y complejos problemas de la vida humana, si detrás de esta técnica asoma no solamente la inteligencia del hombre sino también la fuerza del espíritu humano. Es de esta manera -pensado así- que el planeamiento estratégico personal responde al proyecto de vida, el mismo que constituye una tarea profundamente humana. Después de todo -me pregunto- si las personas no planificamos nuestra vida, de qué otra manera podríamos trazar el derrotero de nuestro futuro.

Veinticinco años atrás, Erich Fromm, psicoanalista de la escuela culturalista, reflexionaba sobre el ser humano y su sociedad, y planteaba en su libro *¿Tener o ser?*, que la función de la sociedad era estimular el nacimiento de un hombre nuevo, un ser plenamente humano cuya estructura de carácter tendría, entre otras, las siguientes cualidades:

- Disposición a renunciar a todas las formas de tener, para poder ser plenamente.*
- Sentir seguridad, tener un sentimiento de identidad y confianza basados en la fe en lo que uno es, en la necesidad de relacionarse, interesarse, amar, solidarizarse con el mundo que nos rodea, en vez de basarse en el deseo de tener, poseer, dominar al mundo, y así volverse esclavo de sus posesiones.*
- Aceptar el hecho de que nadie ni nada exterior al individuo le da significado a la vida, sino que esta independencia radical y la no cosidad pueden llegar a ser la condición de la actividad plena dedicada a compartir e interesarse por sus semejantes.*
- Estar plenamente presente donde uno se encuentra.*
- Sentir la alegría que causa dar y compartir, y no acumular y explotar.*
- Amar y respetar la vida en todas sus manifestaciones, sabiendo que no es sagrada la cosa ni el poder, ni lo que está muerto, sino la vida y todo lo que contribuye a su desarrollo.*
- Tratar de reducir en la mayor medida posible la codicia, el odio y los engaños.*
- Desarrollar la capacidad de amar, y el pensamiento crítico, no sentimental.*
- Desprenderse del narcisismo y aceptar las trágicas limitaciones inherentes a la naturaleza humana.*
- Hacer del pleno desarrollo de sí mismo y del prójimo la meta suprema del vivir.*
- Saber que para alcanzar esta meta, es necesaria la disciplina y respetar la realidad.*
- Saber que ningún desarrollo es sano si no ocurre en una estructura, pero conocer también la diferencia entre la estructura como atributo de la vida, y el "orden" como atributo de no vivir, de la muerte.*
- Desarrollar la imaginación, no para escapar de las circunstancias intolerables, sino para anticipar las posibilidades reales, como medio para suprimir las circunstancias intolerables.*
- No engañar, pero tampoco dejarnos engañar por los otros; se puede admitir ser llamado inocente, pero no ingenuo.*
- Conocerse, y no sólo el yo que uno conoce, sino también el yo que no conoce, aunque tenga un conocimiento vago de lo que no conoce.*
- Percibir la unión con la vida, y por consiguiente renunciar a la meta de conquistar a la naturaleza, someterla, explotarla, violarla, destruirla, y en vez de esto tratar de comprender y cooperar con la naturaleza.*
- Gozar de una libertad no arbitraria, sino que ofrezca la posibilidad de ser uno mismo, y no un atado de ambiciones, sino una estructura delicadamente equilibrada que en todo momento se enfrenta a la alternativa de desarrollarse o decaer, vivir o morir.*

- ❑ *Saber que el mal y la destrucción son consecuencia necesarias de no desarrollarse.*
- ❑ *Saber que sólo muy pocos han alcanzado la perfección en todas esas cualidades, y ser, sin la ambición de "alcanzar la meta", reconociendo que esta ambición sólo es otra forma de codiciar, de tener.*
- ❑ *Ser feliz en el proceso de vivir cada día más, sin importar el avance que el destino nos permita realizar, porque vivir tan plenamente como se puede resulta tan satisfactorio que es difícil preocuparse por lo que uno logra o no.*

A la luz del pensamiento de Fromm, nuestra tarea humana es entonces llegar a ser o realizarnos plenamente como seres humanos. Pero resulta indudable que la propia sociedad y sus múltiples influencias obran, la más de las veces, en contra de esta trascendental tarea humana. Aún así nuestra tarea de convertirnos en seres humanos plenos de humanidad es y será nuestro mayor desafío.

Las extraordinarias vidas que representan Flora Tristán (Paris, 1803 - Burdeos, 1844) y Paul Gauguin (Paris, 1848 - Atuona, 1903), retratadas en forma magistral por Mario Vargas Llosa en *El Paraíso en la otra esquina*, son muy reveladoras de las luchas internas y sociales de estos personajes por poder alcanzar los ideales en los cuales creían. Flora Tristán, luchando a brazo partido por conquistar los derechos de los obreros explotados y la igualdad de las mujeres oprimidas, viviendo en el seno de una sociedad opresora y machista. Paul Gauguin, abandonando la comodidad de una vida burguesa, dando vida a sus sueños al dedicarse al arte en una sociedad liberada de las ataduras y convencionalismos burgueses. Flora Tristán, sacrificándose por encontrar el *Paraíso* en la edificación de una sociedad más humana, aquella en donde no existieran más las odiosas diferencias entre los hombres. Paul Gauguin, dándose por entero para hallar el *Paraíso* en una remota sociedad, aquella que todavía no estuviera contaminada por las huellas de la civilización. Paul Gauguin en sus últimos años pinta grandes paneles con un revelador título: *¿De dónde venimos? ¿Quiénes somos? ¿A dónde vamos?* Pero más allá del significado que pueda atribuirse a las obras de Flora Tristán y Paul Gauguin -ciertamente valiosas- son también importantes el sentido de sus vidas y sus ideales de realización, aquellos por los cuales lucharon a costa de renunciaciones y sacrificios, y que les permitió expresar a plenitud su vocación y su personalidad.

Deseo finalizar aquí apuntando un pensamiento de Tenzin Gyatso, el Decimocuarto Dalai Lama del Tíbet, que encuentro particularmente inspirador. Lo descubro precisamente en el capítulo final de su obra: *El arte de vivir en el nuevo milenio*: "Pasa el tiempo sin que nada lo impida. Cuando cometemos errores, no podemos dar marcha atrás al reloj y probar a hacer aquello de otro modo. Tan solo podemos emplear bien el presente. Por tanto, si cuando llegue nuestro último día somos capaces de volver la vista atrás y comprender que hemos llevado una vida plena, productiva, llena de sentido, al menos tendremos algún consuelo. Si tal cosa no fuera posible, seguramente nos sentiremos muy tristes. Y de nosotros depende que nos encontremos al final con una cosa o con la otra".

6. La sabiduría humana.

Hace algún tiempo, sintiéndome en vena de escribir a mi aire, me entregué a la tarea de reescribir La sabiduría humana, una aleccionadora parábola del liderazgo que encontré en un viejo libro de autoayuda. Por considerar esta parábola de singular valor para divulgar los valores del trabajo, responsabilidad, compromiso, voluntad, superación, honradez y sacrificio, la ofrezco a manera de conclusión de este capítulo.

Se cuenta que en un reino antiguo, un poderoso, sabio y bondadoso rey decidió compartir con todos sus súbditos la profunda sabiduría acumulada por la humanidad a lo largo de todos sus años de existencia sobre la faz de la tierra. Así pues, imbuido el rey de este noble propósito, convocó, para tal efecto, a todos los sabios y doctos consejeros del reino. Les encargó que se dedicaran a tiempo completo a la importante tarea de recopilar toda la sabiduría humana dispersada en muchos miles de libros y memorias, a fin de que todos los hombres pudieran beneficiarse de este sabio conocimiento. Los consejeros reales no cabían en sí de regocijo ante el inmenso desafío que se les planteaba, por cuanto pensaban que era un reconocimiento pleno a la calidad de su sacrificado trabajo. Inmediatamente todos los consejeros decidieron retirarse de la ciudadela para poder dedicar todas sus energías, capacidades y recursos a la colosal tarea, digna de sus talentos y nobleza.

Al cabo de un año de arduo trabajo, los consejeros, ante la presencia real de su majestad, le hicieron entrega de doce tomos voluminosos que contenían la sabiduría humana. El rey, lleno de satisfacción y agradecimiento, los felicitó con entusiasmo, y les manifestó con solemnidad:

“No podía esperar menos de mis brillantes consejeros, puesto que han demostrado con creces que realmente están a la altura de mis mayores expectativas. Sin embargo, debo plantearles ahora una importante cuestión: ¿Qué persona podría dedicarse a leer los doce tomos que ustedes han escrito?”.

Con esta pregunta, que en sí misma encerraba un nuevo desafío, los consejeros reales se retiraron nuevamente de la ciudadela para reflexionar y actuar sobre el grave asunto que tenían entre manos. Después de dos años de intenso trabajo, los consejeros regresaron nuevamente al reino con el encargo cumplido según su mejor entendimiento. Así pues, en esta segunda ocasión, le hicieron entrega al rey de un libro muy abultado que encerraba en sus páginas el dulcísimo fruto de la sabiduría humana. El monarca nuevamente se llenó de gozo y congratuló a sus consejeros, al mismo tiempo que les manifestó, con la gravedad que el caso ameritaba, palabras desafiantes: “Es un privilegio para el reino poder contar con la colaboración comprometida de todos ustedes, mis leales y sabios consejeros, por cuanto han comprobado una vez más sus elevadas virtudes y saberes. No obstante, debo plantearles ahora una materia trascendental: ¿Qué persona conseguiría regalarse el tiempo necesario para leer el voluminoso tomo que han escrito ustedes?”.

Con esta nueva interrogante, que en sí misma confinaba un nuevo reto, los consejeros reales se retiraron nuevamente de la ciudadela para pensar y trabajar sobre el delicado tema que debían resolver. Después de tres años de fatigoso trabajo, los consejeros retornaron nuevamente al reino con la satisfacción del deber cumplido. Fue de esta manera, en esta tercera ocasión, que los consejeros le entregaron al rey un papel que tenía escritas únicamente cuatro palabras, pero que representaban la esencia de la sapiencia del hombre. El monarca al leer las palabras sonrió plenamente satisfecho, y ordenó de inmediato que en todas las comarcas del reino se publicaran las cuatro sabias palabras para que todos sus súbditos las aprovecharan en todo su valor.

Las leídas y sabias palabras que han llegado hasta nuestros días, procedentes de ese lejano reino, son las siguientes: “No hay comida gratis”.

Se cuenta que desde entonces estas sabias palabras han quedado grabadas en las mentes, corazones y almas de todos los hombres . . . y así ha sucedido hasta nuestros días.

Capítulo XIX

Siddharta o el Sentido de Vida

XIX. Siddharta o el Sentido de Vida.

1. Una breve semblanza de Hermann Hesse.

Una extraordinaria vida creativa, sin ningún género de dudas, es la jalonada a lo largo de su existencia por Hermann Hesse, el brillante y prolífico escritor alemán nacionalizado suizo. Hesse nace en Calw, una pequeña ciudad de Württemberg, Alemania, el 2 de julio de 1877, y fallece en Montagnola, Suiza, el 9 de agosto de 1962. Su padre, Johannes Hesse, procedía de Rusia, y su madre, Marie Gundert, de Suabia, aportando ambos padres a su familia un enorme caudal de experiencias religiosas sobre todos los hijos que tuvieron. Esta condición cultural de la familia -ambos padres eran creyentes religiosos con exigencias de crianza y educación muy estrictas- habría de impactar profundamente en la fina sensibilidad de Hermann, la misma que se vería reflejada a través de su vida y obra. Hesse, pues, crecerá entre las inquietudes espirituales que se vivían en su hogar paterno, adquiriendo posteriormente conocimientos místicos que influirían muchísimo en su obra literaria.

Hesse había despertado a la vocación por la poesía a los 13 años. En su autobiografía resumida escribió: ". . . desde que cumplí los trece años estaba claro para mí que quería ser poeta o nada". El primer cambio importante en la vida de Hesse se originó precisamente en el momento en el que fue consciente de su decisión de ser poeta. Sin embargo, es solamente a los 26 años que pudo publicar su obra *Poesías*, la misma que fue muy bien recibida por la crítica literaria. A este éxito le siguió otro con la publicación de *Peter Camenzind*, su primera novela, la misma que mereció, entre los años 1904 y 1909, más

de cincuenta ediciones en forma consecutiva. Fue así que Hesse se convirtió en uno de los escritores más populares de Alemania.

A consecuencia de la fuga de Hesse del seminario monacal en Maulbronn, en el año 1892, cuando apenas contaba con 15 años de edad, sus padres le trasladaron al centro del teólogo Christoph Blumhardt en Bad Boll. Es en este hospital privado que Hesse llevó a cabo un intento de suicidio, ante lo cual, al cabo de sólo catorce días, Blumhardt recomendó su traslado a un manicomio del poseído por "*la maldad y el satanismo*". Posteriormente sus padres lograron ingresarlo en el centro de salud y cuidados de Stetten, donde permaneció durante cuatro meses. El diagnóstico, según la ficha de enfermo, correspondía a un cuadro de "*melancolía*".

Luego de su viaje al lejano Oriente en 1911, su concepción de la vida adoptaría un carácter distinto que habría de influir muy considerablemente en su pensamiento y obra literaria. Fue pues en este viaje que Hesse acumuló experiencias que dejarían huellas profundas en su alma y que más tarde se reflejarían en dos de sus obras más conocidas: *Siddharta* (1922) y *Viaje al Oriente* (1932).

Una segunda crisis personal experimentó Hesse a consecuencia del estallido de la Primera Guerra Mundial, a lo que se sumó la grave enfermedad de su hijo más joven, el fallecimiento de su padre en 1916, una crisis matrimonial y la dolencia psíquica de su esposa. Todos estos dolorosos acontecimientos propiciaron en la sensible personalidad de Hesse una profunda depresión. Su deteriorada salud condicionó que tuviera que suspender su trabajo de ayuda voluntario a los prisioneros de guerra. Fue así que se sometió a una cura de baños, que no le procuró el alivio que buscaba, y posteriormente a un tratamiento psicoanalítico en la clínica privada Sonnmatt de Lucerna. Llegó a sostener 72 consultas con el Dr. Josef Bernhard Lang, uno de los colaboradores del Dr. Carl Gustav Jung, con lo que pudo superar hasta cierto punto su crisis personal.

El encuentro de Hesse con el psicoanálisis, que le ayudó a enfrentarse a los conflictos de sus años de juventud, se convirtió en un importante punto de inflexión en su vida. La importante obra *Demian. Historia de la juventud de Emil Sinclair*, representa un nuevo comienzo en su vida y un intento por comprenderse a sí mismo. Es precisamente en

esta obra que se reproducen las entrevistas terapéuticas con el Dr. Lang, que en la novela adopta el nombre de *Pistorius*.

Al producirse la Primera Guerra Mundial, Hesse, siendo pacifista por convicción propia, se fue a vivir a Montagnola, Suiza, adoptando posteriormente la nacionalidad suiza en 1923. La guerra le produjo desesperanza y desilusión, lo que sumado a dramas familiares, y sus intentos por encontrar soluciones, se transformaron en la temática de su posterior obra novelística. Sus obras literarias se fueron centrando en la búsqueda espiritual de nuevos valores y objetivos que sustituyeran a los tradicionales cuestionados.

Hesse se constituyó en uno de los escritores más representativos de la Europa contemporánea, que continuó la línea del romanticismo alemán, pero que al mismo tiempo se interesó vivamente por interpretar los problemas existenciales de la sociedad de su tiempo. La temática central de su pensamiento es la inquietud del hombre en busca de su destino. Hesse era moralista y entendía la transformación del mundo como su humanización, pues ésta debía iniciarse y realizarse desde la propia persona individual. A la masificación del hombre oponía su cerrada defensa del ser individual. La personalidad de cada cual, su ámbito de libertad y su independencia era lo que Hesse siempre afirmaba y defendía.

Algunas de las obras literarias más representativas de Hermann Hesse son: *Peter Camenzind* (1904), *Demian* (1919), *Siddharta* (1922), *El lobo estepario* (1927), *Narciso y Goldmundo* (1930) y *El juego de los abalorios* (1943). Esta última novela es considerada su obra de mayor trascendencia. En 1946 gana el Premio Nobel de Literatura en virtud de una obra no sólo impresionante por su belleza literaria sino también por su adhesión irrenunciable a los principios de libertad individual y responsabilidad social del hombre. Ese mismo año, Alemania, su país de origen, le concede el *Premio Goethe*.

A lo largo de su vida Hesse escribió no solamente novelas, cuentos y poesías sino también muchísimas reseñas de libros, cartas, prólogos, ensayos y otros escritos; dedicándose también al cultivo de la pintura y la música, además de practicar la magia china. Sus obras se han vendido por varias decenas de millones en todo el mundo, especialmente en Europa, América y Asia; así como también han sido traducidas a cerca de 60 idiomas, por lo que se ha convertido en el escritor alemán más leído de todos los tiempos.

La vasta obra literaria de Hermann Hesse fue influenciada por la filosofía oriental y el psicoanálisis, en sus obras se percibe un fondo de misticismo, así como la necesidad de búsqueda de sentido de la existencia. Hesse es un autor que ha dejado huellas profundas no sólo en las generaciones de su época sino también en las posteriores. Al morir se convirtió en una figura de culto en el mundo occidental, y en los Estados Unidos de América el movimiento *hippie* lo adoptó como uno de sus héroes distorsionando su pensamiento. Las generaciones actuales sienten sus obras como un desafío para enfrentar la propia identidad y los temas vinculados al sentido de vida.

Hermann Hesse en su obra *Mi credo*, que constituye una recopilación de medio siglo de reflexiones sobre el sentido de la vida y el espíritu religioso, expresó sus creencias acerca del sentido de vida. Aquí selecciono un texto que data del año 1930 como paradigma de sus sabias palabras que han cautivado el espíritu de millones de lectores en todo el mundo.

"El credo al que me refiero no es fácil de expresar con palabras. Podría explicarse así: Creo que a pesar de su aparente absurdo, la vida tiene un sentido, reconozco que este sentido último no puede ser captado por la razón, pero estoy dispuesto a servirlo, incluso aunque ello signifique sacrificarme a mí mismo. Oigo la voz de este sentido en mi interior, en los momentos en que estoy verdadera y totalmente vivo y despierto.

Intentaré realizar todo cuanto la vida exija de mí en tales momentos, incluso aunque vaya contra las modas y leyes tradicionales.

Este credo no obedece órdenes ni se deja percibir por la fuerza. Sólo es posible experimentarlo, del mismo modo que Cristo no puede merecer, forjar o conjurar la "gracia", sino solamente sentirla con fe. Los que no la encuentran, buscan su fe en la iglesia, en la ciencia, entre los patriotas o socialistas, o dondequiera que haya una moral, programas y preceptos establecidos.

Me es imposible juzgar si un hombre es capaz de seguir el difícil y hermoso camino que conduce a una vida y un sentido propios, incluso aunque le esté viendo. Muchos sienten la llamada, muchos recorren un tramo del camino, pocos lo siguen más allá de la frontera de la juventud, y tal vez nadie consigue llegar hasta el final".

Hesse también reveló sus creencias acerca del sentido de vida en una carta fechada en febrero de 1955, dirigida a un amigo que sobrevivió a la tragedia de Stanlingrado como soldado alemán, y que aparece escrita en *Mi credo*. A la sazón escribe Hesse:

"Nuestra conducta en la vida no depende tanto de nuestros pensamientos como de nuestras creencias. Yo no creo en ningún dogmatismo religioso ni tampoco en un Dios que ha creado a los hombres y les ha capacitado para el progreso de matarse primero a golpes de hacha y después con armas atómicas, y ahora está orgulloso de ellos. Por lo tanto, no creo que esta sangrienta historia universal tenga un "sentido" a nivel de un superior regente divino, que nos prepare con ellas algo incomprendible para nosotros, pero divino y sublime. Sin embargo, tengo una fe, una sabiduría o intuición convertida en instinto, acerca del sentido de la vida. De la historia universal no puedo decidir que el hombre sea bueno, noble, pacífico y altruista, pero creo, y además, sé con certeza, que entre las posibilidades que tiene a su alcance se encuentran también esta noble y hermosa posibilidad, la tendencia hacia el bien, la paz y la belleza, que pueden florecer en circunstancias favorables, y si esta fe tuviera necesidad de una confirmación, la encontraría en la historia universal, junto a los conquistadores, dictadores, guerreros y lanzadores de bombas, en las apariciones de Buda, Sócrates, Jesús, los escritos sagrados de los hindúes, judíos, chinos y todas las maravillosas obras del espíritu humano en el mundo del arte. Una cabeza de profeta en el pórtico de una catedral, un par de acordes en la música de Monteverdi, Bach, Beethoven, un trozo de lienzo de Guardi o de Renoir, son suficientes para contradecir todo el terreno bélico de la brutal historia universal y presentar otro mundo espiritual y dichoso. Y por añadidura, las obras artísticas tienen una duración mucho más segura y prolongada que las obras de la violencia, a las que sobreviven durante milenios".

A Hesse siempre le interesó profundamente el individuo, y estuvo firmemente convencido que cada persona debía encontrar su propio sentido de vida. En la época que le correspondió vivir adquirió liderazgo gracias a sus escritos y su actitud ética ante la vida, y siempre alentó a las personas a encontrar respuestas ante sus propias preguntas. En una época de turbulencias y violencias, la obra de Hesse conjuga la conducta moral con la belleza literaria, los valores tradicionales y modernos con una imagen del mundo abierta al futuro. Durante el año 2002, su ciudad natal de Calw conmemoró el centésimo vigésimo quinto aniversario de su natalicio, proclamando el *Año de Hermann Hesse 2002*, por medio de un variado programa internacional de cultura.

2. Siddharta y el Budismo.

Siddharta, obra literaria calificada de poema hindú por el propio Hermann Hesse, es un relato que recoge mitos originarios de la India, y por medio de éstos define el derrotero que sigue un ser humano que busca encontrar su sentido de vida. Esta novela contiene principios budistas, pero además tiene elementos que resultan comunes al hinduismo en general. Hesse empieza a escribir esta notable obra en 1919, mientras atravesaba por un momento de reconocimiento literario. Los primeros cuatro capítulos de *Siddharta*, apenas terminados de escribir, los publica en un periódico. Después dejó de lado este proyecto literario y continuó con esta obra en el invierno de 1919-20, publicándola completa en 1922.

Stephen R. Covey considera la obra *Siddharta* como parte de la literatura de tipo sapiencial, vale decir integrante de la literatura clásica, filosófica, proverbial y religiosa que trata sobre el arte de vivir. La lectura de *Siddharta*, como muchos otros textos sapienciales que forman parte del rico patrimonio espiritual de la humanidad, puede ser considerada como un valioso medio para educar la consciencia. Esta obra ha influido en la vida de muchísimas personas, pues el fondo de su mensaje resulta cautivante para el común de los lectores. Viene ahora a mi memoria el recuerdo de una persona amiga, a quien poco más de veinte años atrás obsequiara el libro *Siddharta*. Esta obra llegó a influenciarla tanto que se convirtió en practicante del budismo, al igual que toda su familia. Esta persona continúa profesando su fe en los principios budistas, siente ahora que su vida tiene más sentido y ejerce liderazgo en la organización budista de la que forma parte.

Hesse reveló que su novela *Siddharta* contenía muchos elementos autobiográficos. Así, la búsqueda de *Siddharta* en la novela correspondía a la indagación sobre la vida del propio autor, y la forma sencilla del argumento de la novela posibilitaba a Hesse presentar ideas y crear diálogos que tenían mucho que ver con sus propias inquietudes espirituales. Algunos críticos y lectores de *Siddharta* también han especulado que la doctrina del Buda se observa en la novela por la misma estructura que ésta posee.

El Buda predicó sobre las Cuatro Nobles Verdades y el Noble Óctuple Sendero, y la novela *Siddharta* contiene precisamente dos partes: La primera parte, de cuatro capítulos: *El hijo del brahman*, *Con los samanas*, *Gotama* y *Despertar*, sugiere las Cuatro Nobles Verdades. La

segunda parte, de ocho capítulos: *Kamala*, *Con los hombres niños*, *Sansara*, *A las orillas del río*, *El barquero*, *El hijo*, *Om* y *Govinda*, alude al Noble Óctuple Sendero. Esto hace que la novela misma refleje una búsqueda de tipo budista sobre la verdad y felicidad humana, y proyecta el propósito de Hesse: Lograr que el mundo occidental atravesase las puertas de la cultura oriental. Esta novela contribuyó notablemente a que Hesse fuera considerado como un escritor occidental penetrado de orientalismo y como un budista.

3. Siddharta o el sentido de vida.

Siddharta constituye la historia de un ser humano que atraviesa un prolongado y penoso camino de vicisitudes hasta el logro de su conversión en persona a plenitud. *Siddharta* encierra en sus páginas la historia de una vida con sentido existencial, que descubre su profunda vocación humana y que lucha por su autorrealización y autotrascendencia. *Siddharta* es también la historia de la persona que, a través de los avatares de su propia existencia, desarrolla plenamente su liderazgo y erige su vida hasta alcanzar la meta final de la sabiduría y el amor.

Primera parte: Siddharta siente inquietud en su alma que lo aleja del hogar paterno, experimenta con los samanas del bosque, se siente a sí mismo y percibe que tiene un nuevo nacimiento.

El hijo del brahmán: Siddharta sufre profundamente el descontento de su alma con sed de saber, logra despertar a una nueva realidad en su vida y decide emprender el camino de su propio destino.

Siendo el joven Siddharta hijo de una familia privilegiada por su posición y riquezas, la abandona en su juventud al comprender que más allá de los límites de su regia casa existían el dolor, la enfermedad, la pobreza y la muerte. Intuía que no le bastaría el amor de las personas que lo rodeaban para vivir, sabía bien que eso no le sería suficiente en el futuro. "*El espíritu no se hallaba satisfecho, el alma no estaba tranquila, el corazón no se saciaba*".

Siddharta buscaba un camino que lo condujera hacia el yo, pero también se daba cuenta que desconocía *al más Importante*, sentía sed de alcanzarlo, y es de pronto que despierta

a una nueva realidad. Era necesario entonces que abandonara todo cuanto hasta ese momento lo había satisfecho para encontrar su propio destino. A pesar de sus esfuerzos, no le fue posible a su padre, el poderoso brahmán, que lo retuviera por más tiempo en su hogar. Siddharta había despertado y abandonaría a sus padres para siempre, no sin antes escuchar por última vez las palabras de su padre: *"Irás al bosque -dijo-, y serás un samana. Si encuentras la bienaventuranza en el bosque, regresa y enséñamela. Si hallas el desencanto, vuelve y de nuevo sacrificaremos juntos ante los dioses. Ahora ve, besa a tu madre y dile adónde vas. Ya es mi hora de ir al río, a efectuar la primera ablución"*.

Con los samanas: Siddharta experimenta con los samanas del bosque la despersonalización, anhela conocer su yo más profundo, a la vez que se llena de desconfianza por las doctrinas.

Fue de este modo que Siddharta empieza su largo peregrinaje, que lo lleva a retirarse a las profundidades del bosque para aprender con los samanas la despersonalización y el ensimismamiento. Varios años estuvo al lado de los samanas, estudió experimentando en su propio cuerpo el sufrimiento, el dolor, el hambre, la sed, el cansancio, y también aprendió a dejar vacía su mente de toda imaginación. *"Siddharta tenía un fin, una meta única: deseaba quedarse vacío, sin sed, sin deseos, sin sueños, ni alegría ni penas. Deseaba morir para alejarse de sí mismo, para no ser yo, para encontrar la tranquilidad en el corazón vacío, para permanecer abierto al milagro a través de los pensamientos despersonalizados: ese era su objetivo. Cuando todo el yo se encontrase vencido y muerto, cuando se callasen todos los vicios y todos los impulsos en su corazón, entonces tendría que despertar lo último, lo más íntimo del ser, lo que ya no es el yo, sino el gran secreto"*.

Siddharta se daba cuenta de que era necesario que también renunciara al aprendizaje puesto que -pensaba- no se podía aprender nada. Al llegar Gotama, el buda, aquel que había superado el dolor del mundo y había detenido la rueda de las reencarnaciones, quiso conocerle. La voz del buda despertaba interés, esperanza, anhelo entre todos aquellos que lo escuchaban. Siddharta manifiesta a su fiel amigo Govinda: *"... desconfío de todo porque estoy cansado de las doctrinas y de aprender, y que es muy pequeña mi fe en las palabras que nos llegan de profesores. Pero adelante, querido amigo, estoy dispuesto a escuchar aquellas enseñanzas, aunque dentro de mi corazón creo que ya hemos probado el mejor fruto de esa doctrina"*.

Gotama. Siddharta experimenta admiración por la personalidad del buda, ardientemente desea experimentar la vivencia íntima más allá del conocimiento y decide llegar a ser Siddharta mismo.

Para Siddharta ver y deslumbrarse por la persona de Gotama fue algo único e inmediato. Lo observó lleno de su santidad por la verdad que había logrado alcanzar en su vida. Sintió amor por él porque nunca había observado a nadie como Gotama. Enseñaba la doctrina del sufrimiento, pero también el camino que había que seguir para reducir el dolor. La doctrina consistía en seguir el camino del buda, mostraba las cuatro verdades y el octavo sendero. Siddharta reconoce la perfección de la doctrina de Gotama, pues éste muestra al mundo como una cadena perfecta y eterna de causas y efectos. Sin embargo, le encuentra un pequeño vacío, una pequeña fisura que destruye la ley uniforme del mundo. Gotama, el buda, le responde: *"Pero la doctrina que has oído de mis labios no es mi opinión, ni su objetivo es explicar el mundo para los que tienen afán de saber. Su fin es otro: es la redención de los sufrimientos. Eso es lo que enseña Gotama, nada más"*.

Siddharta, profundizando sobre la vivencia que no puede ser vivida sino por cada cual, reflexiona con hondura: *"Pero esta doctrina tan clara y tan venerable no contiene un elemento: el secreto de lo que el majestuoso mismo ha vivido, él solo, entre centenares de miles de personas. Esto es lo que he pensado y comprendido cuando escuchaba tu doctrina. Y por ello, continué mi peregrinación. No para buscar otra doctrina mejor, pues sé que no la hay, sino para dejar todas las doctrinas y a todos los profesores, y para llegar solo a mi meta, o morirme. Sin embargo, a menudo me acordaré de este día, majestuoso, y de esta hora en que mis ojos vieron a un santo"*.

Siddharta con sabiduría reconoce que no tiene derecho a juzgar la vida de otros, pues sólo para sí mismo puede juzgar, elegir y rechazar.

Gotama, reconociendo la inteligencia de Siddharta, le manifiesta: *"Eres inteligente, samana -declaró el venerable-; sabes hablar muy bien, amigo. ¡Guárdate de una inteligencia demasiado grande!"*.

Despertar: Siddharta deja atrás la niñez y se convierte en hombre, acude al encuentro de sí mismo y logra nacer un nuevo ser. Siddharta comprendió que había dejado atrás

la juventud porque logra su transformación en hombre. Reflexiona acerca de la necesidad que tiene de conocerse a sí mismo, y se dice: "*Ahora ya no permitiré que se escape Siddharta! Ya no quiero empezar mis reflexiones y mi vida con el atman y con la pena del mundo. Ya no deseo matarme ni despedazarme para hallar un misterio detrás de las ruinas. Ya no me enseñará el yogaveda, ni el atharva-veda, ni los ascetas, ni cualquier otra doctrina. Quiero aprender de mí mismo, deseo ser mi discípulo, conocerme, adentrarme en el misterio de Siddharta*".

Siddharta anhelaba conocerse y aprender de sí porque había despertado a una nueva realidad de su propio ser. Deseaba ser su propio discípulo para conocer su misterio y se ponía en camino hacia Siddharta mismo. Reconocía que por fin había nacido y que tenía que vivir su vida desde el principio, surgiendo así una persona más profunda.

Segunda parte: Siddharta descubre su propia sensualidad y sexualidad, vive el sansara que lo deshumaniza, se llena de angustia, dolor y desesperación, logra reconciliarse consigo mismo y, finalmente, alcanza la sabiduría por el camino del amor.

Kamala: Siddharta despierta al llamado de la naturaleza, recuerda que sólo sabe hacer tres cosas -pensar, esperar y ayunar- y decide existir consigo mismo.

Siddharta conoce a un barquero que lo traslada a la otra orilla del río, quien le habla por primera vez de todo lo que puede aprenderse del río. Asimismo, el barquero le dice acerca de cómo puede hablar el río si se sabe escuchar, así como de la promesa del retorno.

Siddharta encuentra y se deslumbra por la famosa cortesana Kamala, comenzando así a despertar a las alegrías del amor, pues se encuentra predispuesto a conocer toda la sensualidad y sexualidad de la relación amorosa. Está dispuesto por entero a entregarse a los juegos sexuales y quiere aprender del arte amatorio de Kamala, pero primero deberá complacer sus exigencias y caprichos. Siddharta recuerda que sólo sabe practicar tres artes: pensar, ayunar y esperar, además de hacer poesías, con todo lo cual deberá conseguir lo que se propone. Al despertar su orgullo se pone en marcha hacia la ciudad para conseguir lo que se le exige a cambio de un mundo de nuevos placeres para él. "*La vida que se vive en este mundo es simple -reflexionó Siddharta-. Cuando todavía era un*

samana, todo era difícil, y al final desesperado. Ahora todo es fácil, tan sencillo como las enseñanzas en el arte de besar, que me ofrece Kamala. Necesito vestidos y dinero, nada más; son dos metas pequeñas y cercanas, que no quitan el sueño".

Con los humanos: Siddharta descubre a plenitud la sensualidad, sigue conservando su ascetismo en los negocios y continúa practicando aquello que aprendió entre las samanas: pensar, esperar y ayunar.

Siddharta demuestra al comerciante Kamaswami que las tres cosas que sabe hacer -pensar, esperar y ayunar- son las artes necesarias y suficientes para poder llevar bien los negocios. Cada día que pasaba en el comercio con los otros hombres aprendía algo nuevo, pero no se dejaba arrastrar por la pasión que los consumía a éstos.

Kamala bien pronto le enseñó a Siddharta todos los goces que procuraba el sexo, pero también que todo aquello que se recibía como placer debía devolverse de la misma manera. Era en la unión con Kamala que Siddharta encontraba pleno sentido a su existencia, no así en los negocios de Kamaswami. En el comercio actuaba sin el temor de perder, pues alcanzaba el éxito sin esforzarse demasiado, y todo rodeado de una actitud de indiferencia. Su ascetismo lo separaba de las demás personas, participaba con ellas pero su corazón no se involucraba al mantener una distancia prudente.

Siddharta pronto se dio cuenta que Kamala era diferente a las demás personas que la rodeaban, e incluso también pensaba que él era diferente a los otros seres humanos, llegando a decirle: *"Tú eres como yo, diferente de la mayoría de los seres humanos. Tú eres Kamala, nada más; y dentro de ti hay un sosiego y un refugio donde puedes retirarte en cualquier momento, como yo puedo hacerlo. Pocas personas lo tienen, y, sin embargo, lo podrían poseer todas". Sigue reflexionado y expresa con sabiduría: "La mayoría de los seres humanos, Kamala, son como las hojas que caen de los árboles, que vuelan y revolotean por el aire, vacilan y por último se precipitan al suelo. Otros, por el contrario, casi son como estrellas: siguen un camino fijo, ningún viento les alcanza, pues llevan en su interior su ley y su meta".*

Siddharta seguía siendo en el fondo de sí un samana de corazón, no se había contaminado con las impurezas del mundo, y todavía guiaba su vida por las tres cosas que bien había aprendido: pensar, esperar y ayunar.

Sansara: Siddharta se derrumba en la puerilidad y retrocede en su evolución humana, se acostumbra a vivir lleno de hedonismo y el juego del sansara le provoca hastío, asco y desesperación.

Todo aquello que Siddharta había aprendido a lo largo de su experiencia con sus padres, los samanas y Gotama todavía perduraban en él. Sin embargo, todas esas enseñanzas que aprendiera estaban recubiertas de polvo y a punto de perderse. Con la riqueza que adquirió en los negocios se había contagiado también de la necedad de los seres humanos, de su candidez y sus temores. Sólo aprendía de los hombres lo desagradable y aquello que despreciaba. Fue de esta manera que terminó por ser capturado por el mundo y sus placeres, con todo lo negativo que deshumaniza el corazón de los hombres: las exigencias, la pereza y la codicia.

Y Siddharta comenzó a sentir un sentimiento de vacío atrapado por las ataduras terrestres que lo deshumanizaban cada vez más. Entonces se retiró para recorrer con su mente todo el camino de su vida, ante lo cual su corazón le decía: *"Hay un camino ante ti, y es tu vocación; los dioses te esperan"*.

Luego Siddharta decide abandonar para siempre aquel juego de deshumanización para nunca más regresar a ese camino. Kamala no se sorprendió con la noticia de la desaparición de Siddharta, antes bien la esperaba. A partir de ese día clausuró su casa, y se percató de que se encontraba esperando un hijo de Siddharta después de haber tenido un último encuentro con éste.

Junto al río: Siddharta vivencia angustia, culpa y el sinsentido de su vida, escucha la voz interior de la perfección, y reconoce que no sabe nada, que no es capaz de nada y que no ha aprendido nada.

Siddharta rompe en forma definitiva con el sansara que lo mantuvo cautivo durante mucho tiempo, pero que también representaba una etapa en el peregrinaje de su vida. Estando a las orillas del río sintió el deseo de matarse, pero surgió de lo profundo de sí la voz interna: el sagrado "Om" de los brahmanes, que significa "lo perfecto" o "la perfección". Así, escuchando su propia voz, reconoció su conducta necia y se perturbó su consciencia.

"Siddharta se asustó profundamente, y pensó cómo había podido llegar a aquel punto; se encontraba perdido, confuso, abandonado de toda sabiduría. Había intentado buscar la muerte. Un deseo tan pueril había podido crecer en su interior: ¡Encontrar la tranquilidad apagando su vida! Lo que no habían logrado en todo ese tiempo la tortura, el despecho y la desesperación, lo consiguió el Om al penetrar en su conciencia. Siddharta reconoció su miseria y su error.

-Om -repetí-. ¡Om!

Y de nuevo volvió a tener consciencia del Brahma, del carácter indestructible de la vida . . . que había llegado a olvidar".

Al despertar de su reparador sueño a la orilla del río observó a Govinda, su amigo de la juventud que no le reconoció, y que le acompañará un breve momento antes de proseguir su propio camino en su búsqueda de la verdad.

Siddharta recordó que había perdido las tres artes que dominara -ayunar, esperar, pensar- aprendidas en los lejanos años de aprendizaje de su juventud. Se da cuenta de que ahora no sabía nada y que debía nuevamente volver a empezar. "Ahora que por fin han sucumbido todas las cosas pasajeras, ahora que vuelvo a estar bajo el sol, como cuando fui un chiquillo, me doy cuenta de que no sé nada, de que no soy capaz de nada, de que no he aprendido nada. ¡Qué raro es todo esto! ¡Ahora voy a empezar de nuevo, como un niño, a pesar de que ya no soy joven y que mis cabellos empiezan a encanecer -sonrió otra vez-. Sí, tu destino será muy singular".

Dejó de sentir odio contra sí mismo, se alejó de la desesperación, se llenó de alegría y sintió que nuevamente renacía Siddharta. "Por ello tuvo que lanzarse al mundo, perderse entre los placeres y el poder, la mujer y el dinero; se había tenido que convertir en comerciante, jugador, bebedor, glotón, hasta que el brahmán y el samana de su interior se murieran. Por tal causa había tenido que soportar esos años monstruosos, ese hastío, vacío y absurdo de una vida monótona y perdida, hasta que por fin, como una desesperación, el vividor y el Siddharta ávido habían llegado a sucumbir. Muerto, un nuevo Siddharta había resucitado. También éste se volvería viejo, también tendría que morir algún día; Siddharta era transitorio, como pasajera es toda formación. Pero hoy se hallaba en plena forma, joven como un chiquillo, un nuevo Siddharta. Estaba lleno de alegría".

Siddharta empezaba a comprender el mensaje del río, escuchaba lo que le decía su

corriente, algo especial para lo cual todavía debía esperar. ". . . el nuevo Siddharta sentía por esa corriente un profundo amor que le obligaba a no abandonarla con prisas".

El barquero: Siddharta experimenta la escucha del barquero Vasudeva, siente la presencia sabia del río de la vida y reconoce la unidad de la existencia.

Vasudeva, el barquero, a pesar del tiempo transcurrido, reconoce que había llevado en su barca a Siddharta hacía muchos años, probablemente más de veinte, cuando éste se dirigía por primera vez hacia la ciudad. En el reencuentro Vasudeva escucha con suma atención todo lo que tiene que contarle Siddharta sobre su vida. "*Vasudeva escuchó con suma atención. Lo comprendió todo, el origen, la niñez, todo el aprendizaje, la búsqueda, la alegría y la miseria. Entre las muchas virtudes del barquero, destacaba la de saber escuchar como pocas personas. Sin decir palabras, Siddharta notó que Vasudeva asimilaba todas sus explicaciones, sosegado, abierto, esperando sin perder una sola palabra, sin impacencias, sin críticas ni elogios: únicamente escuchaba*".

Siddharta manifiesta su interés en saber escuchar como el barquero. Éste le dice que sólo sabe escuchar y ser piadoso, y que no ha aprendido otra cosa del río. Con el tiempo también Siddharta comienza a aprender del río el saber escuchar y atender el mensaje con paz en su corazón y serenidad en su alma.

Pronto llegan las noticias de la próxima muerte de Gotama, el majestuoso, quien se disponía a morir su última muerte humana para entrar en la redención. Entre los peregrinos también se encuentra Kamala y el pequeño Siddharta, su hijo. Al morir la madre de éste por una picadura de serpiente, atendida por Siddharta en sus últimos momentos, el niño se queda a vivir con su padre acompañado de Vasudeba. Siddharta sufre: "*Durante mucho tiempo permaneció sentado mirando la cara de Kamala. Contempló su boca, cansada y vieja, con sus labios delgados, y se acordó de que en la primavera de su vida la había comparado con un higo recién abierto. Durante mucho tiempo leyó en el rostro pálido las arrugas del cansancio, se llenó de esa imagen y vio entonces su propia cara, igual de blanca y de marchita; a la vez pudo observar los dos rostros jóvenes, de labios rojos, de ojos ardientes..., y la sensación de presente y simultaneidad le llenó totalmente, con un sentimiento de eternidad*".

El hijo: Siddharta siente el amor ciego e irreflexivo por su pequeño hijo, sufre el rechazo

de éste y revive lo que vivió su padre en su momento con él mismo, así como aprende del río la espera, la paciencia y la escucha.

Con la llegada de su pequeño hijo, también le llega a Siddharta el sufrimiento y la preocupación. Amaba al muchacho pero éste se rebelaba ante la nueva situación que vivía, no la aceptaba y rechazaba a su padre y todo lo que éste significaba. Vasudeba con sabiduría le dice a Siddharta: *"-Perdóname -empezó-. Te hablo con el corazón de un amigo. Veo que tienes preocupaciones, problemas. Tu hijo amado te preocupa, y también me inquieta a mí. El joven pájaro está acostumbrado a otra vida, a otro nido. No se ha escapado, como tú, de la riqueza y de la ciudad por hastío o aburrimiento, sino que lo ha abandonado en contra de su voluntad. Pregunté al río, amigo; muchas veces le he interrogado. Pero la corriente se ríe de mí y de ti, y se burla de nuestra necedad. El agua quiere estar junto al agua, la juventud con la juventud. Tu hijo no se encuentra en el lugar apropiado para poder desarrollarse bien. ¡Pregunta también al río, y sigue su consejo!"*.

Finalmente el pequeño Siddharta se fuga de su nuevo hogar y desaparece para siempre de la vida de su padre, tal como en su momento lo hizo Siddharta con el suyo en sus años de juventud. Nunca más volverán a verse, provocándole la separación una dolorosa herida que le causa hondo pesar y sufrimiento. *"Se puso triste porque hasta entonces aún no había brotado la flor, ni siquiera brillaba. Ahora tan sólo existía el vacío en aquel mismo lugar en el que había ido a buscar a su hijo. Se sentó tristemente, experimentó como si algo muriese en su corazón; un vacío, una desilusión, una falta de objetivo. Se encontraba allí ensimismado, esperando. Lo había aprendido del río: aguardar, tener paciencia, escuchar"*.

Al sentir el dolor de la herida se llenaba del Om, pasado el tiempo él y Vasudeba nunca más volverán a mencionar al hijo ausente.

Om: Siddharta se siente hermanado con los seres humanos, vive la unidad en el Om y siente la presencia y la voz de la sabiduría del río, albergando en su alma serenidad y esperanza.

La herida de Siddharta todavía sangró durante mucho tiempo, se resistía a cerrarse. *"Pensaba con tanta simpleza, que Siddharta ahora se parecía a esos seres humanos que nunca pierden el fondo infantil"*.

"Ahora observaba a las personas desde otro ángulo distinto; quizá menos inteligente y menos orgulloso, pero más cálido, más cariñoso, con más interés. Cuando cruzaban viajeros corrientes, gentes infantiles, comerciantes, guerreros, mujeres..., ya no se mostraba tan asombrado de esas personas como antes. Los comprendía y se interesaba por su vida, que no se guiaba por raciocinios y conocimientos, sino únicamente por instintos y deseos. Ahora sentía igual que ellos".

Siddharta se encontraba ahora cercano a la perfección, empezaba a observar a los seres humanos con amor y simpatía en su misma vida y existencia humana. Siddharta iba madurando, haciéndose más sabio en su humanidad y caminando hacia la unidad.

Todavía la herida le causaba dolor, pensaba en su hijo y sentía la angustia y amargura del desamor filial. Aún no podía brillar la luz de la serenidad en su alma, pero sentía que llegaba la esperanza. Empezaba a parecerse a Vasudeva que lo escuchaba con un rostro que transmitía amor, comprensión y sabiduría. Y lograba escuchar en el río muchas voces que le recordaban todos los sentimientos humanos. *"Y todo aquello unido era el río, todas las voces, los fines, los anhelos, los sufrimientos, los placeres; el río era la música de la vida. Y cuando Siddharta escuchaba con atención al río, podía oír esa canción de mil voces; y si no escuchaba el dolor ni la risa, si no ataba su alma a una de aquellas voces y no penetraba su yo en ella ni oía todas las tonalidades, entonces percibía únicamente el total, la unidad. En aquel momento, la canción de mil voces, consistía en una sola palabra: el Om, la perfección".*

Fue en aquel momento que dejó de luchar contra el destino y terminó su sufrimiento. Y entonces el rostro de Siddharta comenzó a reflejar la serenidad de la sabiduría, y su entrega a la unidad. Vasudeva se alejó hacia el bosque con el rostro resplandeciente en pos de la unidad, y con el cuerpo lleno de luz.

Govinda: Siddharta descubre en su ancianidad que la sabiduría no es comunicable, que en cada ser mora un buda en potencia y que lo más importante para la humanidad es el amor.

En su encuentro final, Siddharta le comunica a Govinda, el amigo de su juventud, que a causa de su larga dedicación a la búsqueda, todavía no había podido encontrar, y que de tanto buscar había dejado de lado otras cosas. Reconoce también que fue del río y

del barquero Vasudeba de quienes más aprendió, al que considera como un hombre perfecto y un santo, y le dice: *"Mira, Govinda, ésta es una de las cuestiones que he descubierto: la sabiduría no es comunicable. La sabiduría que un erudito intenta comunicar, siempre suena a simpleza"*.

Siente que en cada ser mora un buda en potencia, abre su corazón y le comunica a su amigo: *"El pecador no está en camino hacia el budismo, no se encuentra en un desarrollo, aunque no nos lo podemos imaginar de otra forma. No; en el pecador, ahora y hoy, ya está presente el buda futuro, todo su futuro, en él, en ti, en todo se debe respetar el posible buda escondido"*.

Sobre el amor Siddharta le manifiesta a su amigo: *"Y ahora voy a exponerte una teoría de la que te vas a reír: el amor, Govinda, me parece que es lo más importante que existe. Penetrar en el mundo, explicarlo y despreciarlo, puede ser cuestión de interés para los grandes filósofos. Pero para mí, únicamente me interesa el poder amar a ese mundo, no despreciarlo; no odiarlo ni aborrecerme a mí mismo; a mí sólo me atrae la contemplación del mundo y de mí mismo, y de todos los seres, con amor, admiración y respeto"*.

Luego se separarían para siempre, pero al despedirse Govinda con un beso en la frente de Siddharta, pudo observar en su sonrisa la perfección de aquellos que han logrado la unidad. *"Así vio Govinda esa sonrisa de la máscara, la sonrisa de la unidad por encima de las figuras, la sonrisa de la simultaneidad sobre las mil muertes y nacimientos; esa sonrisa de Siddharta era exactamente la misma del buda, serena, fina, impenetrable, quizá bondadosa, acaso irónica, siempre inteligente y múltiple, la sonrisa de Gotama que había contemplado cien veces con profundo respeto. Govinda lo sabía: así sonríen los que han alcanzado la perfección"*.

Así, la maravillosa obra de Hermann Hesse revela que Siddharta, personaje paradigmático de humanidad, simboliza al ser humano que logra su nacimiento, caída, reconciliación, liberación y sabiduría que lo humaniza plenamente. Siddharta es la metáfora del hombre que se extravía y logra encontrarse consigo mismo para vivir con plenitud existencial. Siddharta es el individuo que encontrando motivos para vivir experimenta una profunda paz interior y sentido de vida. Siddharta es la persona que logra vencerse a sí misma al despertar a un mundo interior rico en principios que lo convierte en creador de su

propia vida. Siddharta es todo prójimo que siente nostalgia por encontrarse con su propio ser. Siddharta es el alma que florece por la serenidad, la esperanza y la unidad de la vida. Siddharta es también la criatura humana que descubre y siente el amor como la fuente más esencial de su humanidad.

Quinta Parte:

Integración

Capítulo XX

¿Cultivo de oportunidades o
caprichos del destino?

XX. ¿Cultivo de oportunidades o caprichos del destino?

1. Objetivos de vida de trabajadores mineros.

En el marco de un Seminario sobre Planeamiento Estratégico Personal, dirigido a 1428 trabajadores de una Unidad Minera, llevado a cabo durante el cuarto trimestre del año 2004, realice un taller sobre los objetivos de vida de los participantes. Al analizar los objetivos de vida propuestos por los trabajadores hallé que éstos se encontraban relacionados, fundamentalmente, con su necesidad de asegurar su sustento económico personal y familiar. Es preciso señalar aquí que los trabajadores mineros se encuentran muy identificados con sus familias, puesto que constituyen su referente social más importante.

Desde luego que pueden comprobarse diferencias significativas entre los objetivos de vida propuestos por los trabajadores mineros. Así, los supervisores profesionales se plantean proyectos para superarse en aspectos académicos y laborales mediante su formación en post grados y especialidades universitarias; los supervisores técnicos bosquejan planes para mantenerse actualizados en temas técnicos propios de su especialidad; en tanto que los obreros mineros expresan sus deseos de crear sus propios negocios para poder sostenerse a sí mismos y sus familias en el futuro. A título de ilustración vamos a considerar seguidamente algunas características de personalidad de los trabajadores mineros de los niveles educativos superior y primario que participaron en el Seminario de la referencia.

Los trabajadores mineros de nivel educativo superior (168 personas), en su mayoría servidores con formación en carreras de ingeniería, poseen una positiva orientación temporal, por lo que consideran que es importante para sus vidas hacer planes para el futuro y piensan que realmente vale la pena hacer planes para el porvenir. Tienen un pensamiento caracterizado por su actitud activa y dinámica frente a los acontecimientos, explican las situaciones con racionalidad y tienen consciencia de que pueden conquistar objetivos por medio de su esfuerzo personal y colectivo. También poseen la necesaria confianza de que sí pueden controlar los hechos valiéndose de sus propios medios y, además, tienen sentimientos de confianza en sus propias capacidades para cambiar las situaciones existentes. Por último, respecto de la confianza interpersonal, es posible afirmar que en estas personas existe desconfianza en los demás, prefieren las acciones individualistas y manifiestan una actitud de insolidaridad y separación. Podemos observar, en este caso, que a pesar de que estas personas poseen un nivel educativo superior, la desconfianza interpersonal prima en sus relaciones laborales.

Los obreros mineros con nivel educativo primario (205 personas) han aprendido una positiva orientación temporal, por lo que consideran muy importante para sus vidas elaborar planes para el futuro y, además, valoran que sí vale la pena elaborar planes para el mañana. Estos trabajadores, sin embargo, no tienen confianza en que permanecerán por un tiempo prolongado en la empresa, puesto que conocen muy bien que su ciclo laboral en la organización no está garantizado; y, segundo, estos servidores no ingresaron a prestar servicios en la minería por vocación e interés por esta actividad productiva, sino básicamente como una vía de escape frente a la pobreza que los agobia día a día junto con sus familias. Considérese también aquí que los trabajadores obreros, de acuerdo a su nivel de ingresos económicos, pertenecen al estrato social de la pobreza. El 61 % de estos trabajadores tienen un pensamiento que se tipifica por su actitud activa y dinámica de cara a los hechos, pueden explicar con racionalidad los acontecimientos y tienen consciencia de que pueden alcanzar sus objetivos a través de su esfuerzo personal y colectivo. Sin embargo, el 39 % de estos trabajadores tienen un pensamiento fatalista - pesimista, lo que quiere decir que tienen una actitud pasiva e inerte frente a los acontecimientos; creen en la suerte, el destino y en fuerzas que están más allá de su alcance y comprensión; y tampoco creen que pueden alcanzarse los objetivos por la acción propia. El 54 % de estos trabajadores tienen la suficiente y necesaria confianza de que sí pueden controlar los hechos por medio de sus propios

recursos y, además, tienen sentimientos de seguridad en sus propias competencias para modificar las situaciones existentes. Sin embargo, el 46 % de éstos tienen la creencia de que no pueden controlar las situaciones por su propio poder; y tiene un sentimiento de impotencia en sus propias competencias para modificar las condiciones existentes. Debe considerarse que los trabajadores procedentes de las empresas especializadas carecen de organizaciones sindicales y, por lo tanto, no han aprendido en la experiencia de la lucha sindical el poder que les confiere las formas organizativas en el trabajo. Finalmente, en relación a la confianza interpersonal es posible confirmar que en estas personas también existe desconfianza por los demás, optan por las acciones individualistas y sostienen una actitud de no solidaridad y disociación. Podemos comprender, en este caso, que sus propias condiciones de vida en la pobreza les condicionan sentimientos de desconfianza interpersonal, lo que se manifiesta en la calidad de sus relaciones laborales.

Independientemente de los niveles educativos contrastados que hemos analizado, es interesante comprobar que la mayoría de los trabajadores mineros declara abiertamente que su trabajo en la minería solamente lo realiza durante el tiempo necesario que le permita capitalizar recursos para invertirlo en sus propias empresas, crear sus propios puestos de trabajo y autosostenerse en el mañana. Es también un lugar común oír a los trabajadores, de todos los niveles ocupacionales de la empresa, dos objetivos de vida importantes: primero, comprar un terreno y construir su vivienda familiar; y, segundo, proporcionar educación a sus hijos de la mejor calidad posible para que puedan realizarse como profesionales.

Algunas de las respuestas más representativas de los trabajadores mineros, en relación con sus objetivos de vida, están contenidas en el Cuadro N. 1.

CUADRO N° 1
PROPOSICIONES SOBRE OBJETIVOS DE VIDA

Proposiciones sobre Objetivos de Vida
de los Trabajadores de una Unidad Minera
(seleccionados libremente por el autor y reproducidos sin correcciones)

- El objetivo de mi vida es que mis hijos sean unos buenos profesionales y que puedan desempeñar la profesión ejercida en una empresa grande del Perú.
- Formar una empresa y dar trabajo a mi familia y a la gente.
- Seguir creciendo como persona y con mi familia.
- Dar lo mejor de mí como profesional tanto para la empresa como para mi gente.
- Capacitación adecuada para tener o empezar una actividad independiente.
- Lograr una mayor capacitación personal dentro la empresa. De ser posible ser profesional.
- Trabajar con más empeño en mis labores de mi empresa para poder dejar un legado a mis seguidores que aun debe continuar laborando.
- Mi objetivo tener una buena comunicación de todos mis compañeros.
- Tener mi propia empresa.
- Cambiar de hábitos (autocrítica, dejar las cosas para último momento, etc.).
- Llegar a ser un líder proactivo en mi centro de trabajo.
- Continuar estudiando (Maestría en Administración). He retomado mis estudios del Idioma Inglés.
- Mejorar el nivel de vida de mis hijos a través de la educación y el trabajo. Para así tener una jubilación como debe ser.
- Ser reconocido como un gran líder en la actividad económica que hago (minería).
- Ser apreciado por el personal a mi mando, para poder trabajar con confianza.
- Estudiar una segunda especialización, para tener más fortalezas y superar mis debilidades.
- Lograr hacer realidad mi propia empresa o negocio que precisamente se está iniciando.
- Estudiar computación para mejorar mi desarrollo personal.
- Adquirir un vehículo para que pueda trabajar en la empresa y así aumentar mis ingresos económicos.
- Seguir ahorrando en la manera que me sea posible para así tener un respaldo económico para cualquier emergencia ya sea salud o económica.
- Seguir haciendo o cultivando el deporte para así seguir fuerte y sano y dar lo mejor al futuro que se pueda lograr con tanto empeño y responsabilidad.
- Seguir proyectándome constantemente programando los trabajos en coordinación con mis jefes. Siempre teniendo presente la seguridad de todo el personal que trabaja en mi sección para cumplir con todos los objetivos de producción.
- Quiero que la gente que este a mi lado sienta aprecio y estén contenta de estar a mi lado. Quiero que los de mi alrededor se sientan felices de estar a mi lado.

- Trabajar hasta que terminen sus estudios mis tres hijos menores quienes cursan estudios superiores.
- Lograr enseñar los cambios de mentalidad y actitud dentro por lo menos en mi área de trabajo.
- En mi familia, que sea una familia sólida tanto en lo social como en lo económico y dar lo mejor para mi hija.
- Asegurar la educación de mi hijo y bienestar de mi esposa.
- Continuar estudiando para lograr una consolidación profesional. Hacer una maestría en ESAN.
- Tener y darle lo mejor a mi familia que he formado y lograr que mis dos hijos terminen una profesión.
- Hacer que mis hijos sean profesionales.
- Seguir aumentando mi nivel de conocimientos, conseguir una mejor preparación que la que actualmente tengo.
- Conservar el trabajo con responsabilidad y proactividad.
- Convertirme en empresario independiente, formar empresa y tener mucho más cerca a los míos.
- En todo momento pensar en la seguridad para estar sano y salvo para el bien de toda la familia.
- Formar una empresa propia, ser independiente o asociado con otras personas.
- Lograr la paz espiritual, basado en la Fe en Dios.
- Tener una empresa consultora para lograr una estabilidad a futuro. Desarrollarla. Administrarla.
- Ganar experiencia en lo profesional trabajando en esta empresa.
- Trabajar con mucha seguridad para mí y para mi empresa.
- Seguir trabajando en la empresa con objetivos positivos para el bien de la empresa y de mi familia.
- Mejorar la calidad de vida de mi familia.
- Dar lo mejor de mí a la empresa y así poder conservar mi trabajo.
- Contribuir en la educación de mis hijos hasta que sean profesionales.
- Tener una estabilidad laboral, económica y realizarme profesionalmente.
- Desarrollo de competencias (para crecer profesionalmente).
- Llegar a consolidar una familia por la que viva con comprensión, comunicación y armonía.
- En mi trabajo ser bastante proactivo y bastante responsable.
- Brindar una vida digna a mi familia (buena educación a los hijos y seguridad emocional).
- Alcanzar uno de los puestos más importantes dentro de una empresa importante.
- Cuidar y velar a mi madre hasta sus últimos días.
- Brindar a mi familia (hijos) una educación con la que puedan afrontar la vida en forma digna.
- Tener una vejez tranquila.
- Formar una familia muy unida y diferente, con valores y principios.
- Lo más importante de mi vida es educarles a mis hijos sacarles profesionales.

2. ¿Cultivo de oportunidades o caprichos del destino?

Al llegar a este punto podemos plantearnos la siguiente interrogante: ¿Requerirán los trabajadores mineros cultivar sus oportunidades o acaso bastarán los caprichos del destino para que puedan alcanzar sus propios objetivos de vida? Veamos como podemos responder a esta interrogante con la necesaria consistencia.

Sabemos bien, por lo que hemos venido desarrollando a lo largo de las páginas de este libro, que las personas necesitan definir objetivos de vida. El sentido común nos informa que los caprichos de la suerte en modo alguno bastarían para sostener una vida de prosperidad, bienestar y felicidad. Así pues, la suerte -léase también azar, fortuna, ventura, casualidad, destino y sino- no podría sustentar una vida con progreso. Es necesario, pues, el cultivo de oportunidades que constituye el modelamiento de fortalezas personales para aprovechar las circunstancias presentes y futuras. A este respecto puede establecerse la diferencia de que los golpes de suerte no pueden ser controlados porque son caprichosos, arbitrarios o antojadizos, en tanto que el cultivo de oportunidades depende de la voluntad de la persona.

Fernando Trías de Bes Mingot y Álex Rovira Celma, jóvenes autores españoles, catalanes para más señas, acaban de lanzar su muy exitosa obra: *La buena suerte. Claves para la prosperidad* (2004), publicada por Ediciones Urano S.A. Ambos autores son licenciados en Administración y Dirección de Empresas y MBA por ESADE (España); consultores y socios en Salvetti & Llombart, firma de consultoría especializada en investigación e innovación; además de docentes de prestigiosas casas de estudios en su país natal. En suma, se trata de dos brillantes profesionales que han alcanzado reconocimiento como expertos en estrategia empresarial, inteligencia de marketing, innovación y liderazgo.

El libro *La buena suerte. Claves para la prosperidad* ha tenido tal impacto en el mercado internacional, que Shinpukai, la asociación de librerías más grande e importante de Japón, le concedió el prestigioso premio Shinpu al libro que en el año ha gozado del mayor éxito en el mercado editorial. Dicho sea de paso este es el premio editorial más prestigioso que se concede en Japón. Para tener una idea del extraordinario éxito de este libro en el mercado internacional basta saber que ha sido traducido a más de 30 idiomas, se encuentra distribuido en más de 70 países del mundo, se ha editado cerca

de dos millones y medio de ejemplares y se han vendido más de un millón y medio de copias.

Para escribir su sugestiva fábula, ambientada en la época del Mago Merlín, Fernando Trías y Álex Rovira realizaron cerca de un millar de entrevistas a diversas personas que manifestaban que habían sido bendecidas con la suerte, con la siguiente pregunta: "*¿quién cree que ha tenido suerte en la vida?*". A partir de las respuestas que obtuvieron, complementadas con las lecturas de biografías de personajes prósperos y exitosos de la historia, sazoadas con sus propias reflexiones, dieron forma a la fábula, pero también al decálogo para mantener la buena suerte, que no es otra cosa que el logro de la prosperidad, el mismo que por su singular interés anoto líneas abajo.

Primera Regla de la Buena Suerte: La suerte no dura demasiado tiempo, porque no depende de ti. La Buena Suerte la crea uno mismo, por eso dura siempre.

Segunda Regla de la Buena Suerte: Muchos son los que quieren tener Buena Suerte, pero pocos los que deciden ir a por ella.

Tercera Regla de la Buena Suerte: Si ahora no tienes Buena Suerte tal vez sea porque las circunstancias son las de siempre. Para que la Buena Suerte llegue, es conveniente crear nuevas circunstancias.

Cuarta Regla de la Buena Suerte: Preparar circunstancias para la Buena Suerte no significa buscar sólo el propio beneficio. Crear circunstancias para que otros también ganen atrae a la Buena Suerte.

Quinta Regla de la Buena Suerte: Si "dejas para mañana" la preparación de las circunstancias, la Buena Suerte quizá nunca llegue. Crear circunstancias requiere dar un primer paso... ¡Dalo hoy!

Sexta Regla de la Buena Suerte: Aun bajo las circunstancias aparentemente necesarias, a veces la Buena Suerte no llega. Busca en los pequeños detalles circunstancias aparentemente innecesarias...,pero imprescindibles!

Séptima Regla de la Buena Suerte: A los que sólo creen en el azar, crear circunstancias les resulta absurdo. A los que se dedican a crear circunstancias, el azar no les preocupa.

Octava Regla de la Buena Suerte: Nadie puede vender suerte. La Buena Suerte no se vende. Desconfía de los vendedores de suerte.

Novena Regla de la Buena Suerte: Cuando ya hayas creado todas las circunstancias, ten paciencia, no abandones. Para que la Buena Suerte llegue, confía.

Décima Regla de la Buena Suerte: Crear Buena Suerte es preparar las circunstancias a la oportunidad. Pero la oportunidad no es cuestión de suerte o azar: ¡siempre está ahí!

La síntesis de este Decálogo, tal como apuntan los propios autores, es el siguiente: *Crear Buena Suerte únicamente consiste en... ¡Crear circunstancias!* Respecto del origen de la Buena Suerte nos informan los autores: *Dado que crear Buena Suerte es crear circunstancias... La Buena Suerte solamente depende de TI. A partir de hoy, ¡TÚ también puedes crear Buena Suerte!*

Fernando Trías y Álex Rovira fundamentan, además, que la Buena Suerte se apoya en cinco principios básicos que orientan a las personas que sostienen haber obtenido la mejor de las suertes: 1. Responsabilidad por nuestras propias acciones y resultados que conseguimos; 2. Aprendizaje de los errores, por cuanto éstos no son sino oportunidades para continuar aprendiendo; 3. Perseverancia para no rendirse y actuar de inmediato; 4. Confianza en uno mismo -autoafirmación, autoestima y visualización- y confianza en los demás -respeto y apertura con las personas-; y 5. Cooperación para generar sinergia en la actuación social.

A tenor de lo que con solidez señalan nuestros autores no existe la *suerte*, aquella que puede venirnos del cielo, sino tan sólo la *Buena Suerte*, aquella por la que debemos luchar a brazo partido cada día de nuestra vida para alcanzar nuestros objetivos. La primera es reactiva, pasiva e ingenua, en tanto que la segunda es proactiva, activa e inteligente. En definitiva, cada persona es la principal responsable de crear su propia *Buena Suerte* o generar aquellas circunstancias que son necesarias para aprovechar las oportunidades que siempre ofrece la propia vida.

Las herramientas de planeamiento estratégico personal, revisadas con detenimiento en este libro, son útiles y necesarias, pero conviene reconocer que de ninguna manera podrían reemplazar las competencias psicológicas que se demandan para que cada cual se convierta en el director de su propia existencia. Queda claro entonces que sí podemos valernos de las herramientas de planeamiento para crear todas aquellas circunstancias que nos permitan aprovechar al máximo las oportunidades que están en nuestro entorno. Así pues, cada persona es la responsable de crear su propia y singular *Buena Suerte*. Este es, pues, el desafío que corresponde a cada cual responder a plenitud. La conclusión que fluye es que no somos hijos de las circunstancias sino que precisamente somos sus padres. Nada mejor ahora que leer la aleccionadora historia *El sabio*, seleccionada entre miles de historias que circulan libremente por la red mundial, para comprender la fuerza que debe surgir desde adentro de la persona para impulsar su liderazgo personal. Vale decir un liderazgo personal capaz de cambiar la propia suerte y transformarla en *Buena Suerte*.

En cierta ocasión un hombre tomó la decisión de consultar a un sabio sobre los muchos problemas que lo aquejaban. Luego de un agotador viaje hasta el lejano paraje donde residía aquel anciano maestro, el hombre finalmente pudo dar con él:

- Maestro, acudo ante usted porque estoy verdaderamente desesperado, nada de lo que intento me sale bien y ya no sé que más puedo hacer para progresar en mi vida. Fue entonces que el sabio maestro le expresó:

- En verdad creo que puedo ayudarte con la raíz de tu problema. Respóndeme ahora: ¿sabes remar?

Un poco confundido por la insólita pregunta, el hombre respondió que sí. Fue entonces que el maestro lo llevó hasta el borde de un lago, juntos subieron a un viejo bote y el hombre empezó a remar con fuerza hacia el centro a solicitud del viejo maestro.

- ¿Va a poder responderme maestro cómo he de obrar para mejorar mi vida? -dijo el hombre, advirtiéndole que el maestro gozaba de la vista que se le ofrecía antes sus ojos y del placentero viaje sin demostrar mayores preocupaciones.

- Sigue, sigue remando, no te detengas todavía -dijo éste- puesto que debemos llegar al centro mismo del lago.

Al llegar al centro exacto del lago, el maestro le dijo:

- Arrima tu cara todo lo que puedas al agua y dime qué es lo que puedes observar. El hombre pasó casi todo su cuerpo por encima de la borda del pequeño bote. Tratando de

no perder el equilibrio acercó su rostro todo lo que pudo al agua, aunque sin entender mucho para qué se lo pedía el maestro.

De improviso, el maestro lo empujó con fuerza y el hombre cayó pesadamente al agua. Al pretender salir del agua, el maestro cogió con firmeza la cabeza del hombre con ambas manos e impidió que pudiera llegar a sacarla del agua.

Desesperado, el hombre manoteó, pataleó, trató inútilmente de gritar bajo el agua hasta que casi a punto de morir ahogado el maestro lo soltó y le permitió subir a la superficie para que pudiera respirar libremente.

Al llegar hacia la superficie el hombre, entre toses y ahogos, le preguntó con gritos desesperados al maestro:

- ¿Es que acaso ha perdido la razón, maestro? ¿No se daba cuenta de que yo podía morir ahogado?

Con el rostro plácido, el maestro le preguntó:

- ¿Cuándo estabas en el agua en qué cosas pensabas? ¿Qué era lo que más deseabas en ese preciso momento?

El hombre todavía preso de agitación y nerviosismo le respondió:

- ¡En respirar, maestro, por supuesto que en poder respirar! ¡En qué otra cosa podía pensar sino en poder respirar nuevamente el aire de la vida!

Fue entonces que el sabio maestro le dijo:

- Cuando tú mismo pienses en triunfar con la misma vehemencia con la que pensabas en respirar, en ese preciso momento y no antes que estarás preparado para triunfar. Puedes creerme si te digo que es así de fácil o difícil, según tú mismo quieras verlo. Te digo que a veces resulta necesario llegar al punto del “ahogo” para descubrir el modo en que deben enfocarse los esfuerzos para llegar a realizar nuestras metas más anheladas.

El propio Álex Rovira Celma, en un brevísimo artículo psicológico de divulgación popular, ensaya cuales son los ocho rasgos de las personas que se definen con buena suerte en la vida o afortunadas. Tales rasgos, a su entender, son los siguientes:

1. Tienen una actitud positiva ante las experiencias que viven.
2. Se saben responsables de sus actos.
3. No ven el error como una mácula en su currículum.
4. Son personas exentas de toda victimitis.
5. Disponen de buenas dosis de asertividad y autoestima
6. Son grandes visualizadores.

7. *Viven a las personas que les rodean como una gran oportunidad de realización.*
8. *Son perseverantes.*

Acordaremos, pues, en que no existe la *suerte*, no por lo menos en el sentido popular como se le conoce. Mas si que la *Buena Suerte* está vivita y coleando en el sentido que Fernando Trías y Álex Rovira lo enseñan con sencillez y creatividad en su exitoso libro.

John C. Maxwell, gurú del liderazgo y autor de importantes obras sobre este tema con fundamentos bíblicos, señala en *Las 21 cualidades indispensables de un líder*, cualidades ciertamente capaces de cambiar la suerte de cualquier persona si son practicadas con convicción y determinación. Tales cualidades, son las siguientes:

Carácter: sé un pedazo de roca.

Carisma: la primera impresión puede ser determinante.

Compromiso: es lo que separa a los hacedores de los soñadores.

Comunicación: sin ella, viajas solo.

Capacidad: si la desarrollas, ellos vendrán.

Valentía: una persona con valentía es mayoría.

Discernimiento: pon fin a los misterios no resueltos.

Concentración: mientras más aguda sea, más agudo serás tú.

Generosidad: tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros.

Iniciativa: no deberías salir de casa sin ella.

Escuchar: para conectarte con sus corazones, usa tus oídos.

Pasión: toma la vida y ámala.

Actitud positiva: si crees que puedes, puedes.

Solución de problemas: no puedes dejar que tus problemas sean un problema.

Relaciones: si tomas la iniciativa, te imitarán.

Responsabilidad: si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo.

Seguridad: la competencia nunca compensa la inseguridad.

Autodisciplina: la primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo.

Servicio: para progresar, pon a los demás primero.

Aprender: para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo.

Visión: puedes conseguir solo lo que puedes ver.

Como puede comprenderse, realmente hay pepitas de oro de sabiduría contenidas en

los escritos de muchos escritores, antiguos y contemporáneos, los mismos que, desde distintas vertientes del saber humano, se lanzaron y continúan lanzándose a la riesgosa aventura de comprender la complejidad de la persona humana. No encuentro ahora mejor manera de concluir este capítulo que compartiendo el poema *Perfección*, salido de la inmortal pluma del escritor libanés Gibrán Khalil Gibrán.

Perfección

Hermano,
Me preguntas cuándo alcanzará la perfección el hombre.
Te respondo.
El hombre se acerca a la perfección
Cuando siente que es un espacio infinito,
Un mar sin orillas.
Un fuego eterno, una luz inextinguible.
Un viento calmo o una tempestad rabiosa,
Un cielo tronante o un firmamento lluvioso.
Un arroyo cantarín o un riachuelo gimiente,
Un árbol florido en primavera
O un brote desnudo en otoño.
Una montaña altiva o un valle profundo.
Una fértil pradera o un desierto.
Cuando el hombre siente todo esto
Ya ha recorrido la mitad del camino hacia la perfección.
Para lograr su objetivo debe comprender,
En consecuencia,
Que es un niño que depende de su madre,
Un padre responsable por su familia,
Un joven entregado al amor,
Un anciano que lucha con su pasado,
Un fiel en su templo,
Un criminal en prisión
Un estudioso entre sus papeles,
Un alma ignorante

*Que oscila entre la oscuridad de su noche y la negrura de su día,
Una monja que sufre
Entre las flores de su fe y las espinas de su soledad,
Una prostituta
Encerrada entre los colmillos de su debilidad y las garras de sus necesidades.
Un hombre pobre atrapado entre su amargura y su sumisión,
Un hombre rico entre su codicia y su consciencia,
Un poeta entre la bruma de su crepúsculo y las rosas de su amanecer.
El que puede experimentar, ver y comprender
Estos hechos,
Puede alcanzar la perfección
Y llegar a ser una sombra
De la Sombra de Dios.*

Capítulo XXI

Consideraciones en el Camino

XXI. Consideraciones en el Camino.

En su Carta Encíclica *Fides et Ratio. Sobre las relaciones entre Fe y Razón* (1998), el Papa Juan Pablo II, de manera magistral, enseña: *"Tanto en Oriente como en Occidente es posible distinguir un camino que, a lo largo de los siglos, ha llevado a la humanidad a encontrarse progresivamente con la verdad y a confrontarse con ella. Es un camino que se ha desarrollado -no podía ser de otro modo- dentro del horizonte de la autoconciencia personal: el hombre cuanto más conoce la realidad y el mundo y más se conoce a sí mismo en su unicidad, le resulta más urgente el interrogante sobre el sentido de las cosas y sobre su propia existencia. Todo lo que se presenta como objeto de nuestro conocimiento se convierte por ello en parte de nuestra vida. La exhortación Conócete a ti mismo estaba esculpida sobre el dintel del templo de Delfos, para testimoniar una verdad fundamental que debe ser asumida como la regla mínima por todo hombre deseoso de distinguirse, en medio de toda la creación, calificándose como "hombre" precisamente en cuanto "conocedor de sí mismo".*

"Por lo demás, una simple mirada a la historia antigua muestra con claridad como en distintas partes de la tierra, marcadas por culturas diferentes, brotan al mismo tiempo las preguntas de fondo que caracterizan el recorrido de la existencia humana: ¿quién soy? ¿de dónde vengo y a dónde voy? ¿por qué existe el mal? ¿qué hay después de esta vida? Estas mismas preguntas las encontramos en los escritos sagrados de Israel, pero aparecen también en los Veda y en los Avesta; las encontramos en los escritos de Confucio e Lao-Tze y en la predicación de los Tirthankara y de Buda; asimismo se encuentran en los poemas de Homero y en las tragedias de Eurípides y Sófocles, así como en los tratados filosóficos de Platón y Aristóteles. Son preguntas que tienen su origen común en la necesidad de sentido que desde siempre acucia el

corazón del hombre: de la respuesta que se dé a tales preguntas, en efecto, depende la orientación que se dé a la existencia".

Estas aleccionadoras palabras del Sumo Pontífice recuerdan la extraordinaria importancia que siempre ha tenido para el hombre el autoconocimiento, el conocimiento de su mundo natural y el sentido de su vida. En las culturas de la antigüedad las preguntas fundamentales acerca del sentido de la vida también fueron formuladas. Pero las respuestas a tales interrogantes son entregadas hasta el día de hoy desde distintas vertientes de la religión, la filosofía, la ciencia y el saber vulgar del hombre. Y esta preocupación por conocer el sentido de la vida continuará porque forma parte de la naturaleza de la persona humana.

Por tales razones, sería poco menos que presuntuoso de parte mía ofrecer consideraciones finales, habida cuenta de que las reflexiones y las experiencias se encuentran permanentemente abiertas a las posibilidades creativas en el camino de la vida. Pienso, por esta razón, a tenor de mis propias reflexiones y observaciones, que solamente puedo adelantar aquello que denomino consideraciones en el camino. Así pues, presento ahora catorce de estas consideraciones, una síntesis de lo reflexionado hasta este momento sobre los diversos temas que abordo en este trabajo.

Primera consideración: Personalidad.

Es una importantísima dimensión humana que comprende, a su vez, las dimensiones física, psicológica y espiritual, las mismas que se estructuran, desarrollan y dinamizan como un sistema integrado. Tanto el proyecto de vida como la inteligencia cognitiva y emocional están comprendidos bajo su ámbito. El proyecto de vida puede ser entendido como una dimensión ontopsíquica relacionada íntimamente con el sentido de vida, los principios y valores humanos, la vocación humana, el potencial humano y la visión de futuro. La inteligencia cognitiva y emocional puede ser concebida como una dimensión psíquica que comprende las funciones intelectuales, las inteligencias múltiples, el autoliderazgo y liderazgo social, la comunicación, la creatividad y la previsión. Todas estas dimensiones interactúan entre sí y pueden ser estimuladas hacia un mayor desarrollo. Debe también considerarse que impacta en forma relevante sobre la personalidad humana la realidad del cambio. El cambio social influye poderosamente sobre el individuo en forma permanente, apremiante

e integral, hecho que puede ser observado a través de todo su desarrollo y en todos los escenarios de su actuación social.

Segunda consideración: Proyecto de vida.

El proyecto de vida es una dimensión que comprende no solamente aspectos psíquicos sino también ontológicos y axiológicos. Cada vida humana constituye un proyecto de vida individual y es absolutamente singular en el devenir de la existencia. Sólo por única vez cada persona humana tiene la oportunidad de hacerse presente en el mundo. Y por cada ser humano presente hoy en el mundo han existido anteriormente treinta que le han antecedido. Y cada nuevo ser es de manera absoluta una novedad en la sociedad humana. Así, entonces, la vida se crea y se recrea de forma incesante y es, por lo tanto, el proyecto de vida, la posibilidad de realización que tiene la persona en el mundo. El proyecto de vida se va desarrollando a lo largo de toda la existencia del individuo y se configura con el sentido de vida, los principios y valores humanos, la vocación humana, el potencial humano, la visión de futuro y el compromiso consigo mismo.

Tercera consideración: Inteligencias cognitiva y emocional.

Constituye una dimensión psíquica muy compleja que posibilita la expresión de la persona en su mundo circundante, reflejando, al mismo tiempo, su propio mundo interno. No sólo permite la adaptación del hombre en su entorno sino también su crecimiento y desarrollo. Se relaciona con el proyecto de vida y permite su realización a través de la actividad del planeamiento. La inteligencia cognitiva -popularmente imaginada como un número expresado en un cociente intelectual (CI)- es en realidad un complejo de funciones mentales que posibilita la percepción, el análisis, la síntesis, la comprensión, la memoria, el lenguaje, las aptitudes, las habilidades y las inteligencias múltiples. La inteligencia emocional es comprendida como aquella parte de la personalidad humana, rica en expresividad, que se manifiesta en el mundo interno y en las relaciones interpersonales, abierta a múltiples posibilidades creativas. La inteligencia emocional permite desde la creación de la propia persona hasta la recreación de nuevas relaciones interpersonales y la realización humana. Ambas inteligencias se enriquecen en sus permanentes interrelaciones dinámicas.

Cuarta consideración: Planeamiento de vida.

El planeamiento de vida como una filosofía, técnica y arte, posibilita para el individuo:

- La revelación de su sentido de vida.
- El fortalecimiento de sus principios y valores humanos.
- El descubrimiento de su vocación humana.
- La activación de su potencial humano.
- La reflexión sobre su visión de futuro.
- La orientación hacia su proyecto de vida.
- La madurez de su inteligencia emocional.
- El impulso de su autoliderazgo y liderazgo social.
- La expresión de su individualidad.
- El desarrollo de su creatividad.
- La consolidación de su cultura de previsión.
- El fortalecimiento de su compromiso consigo mismo.

Estos significativos logros humanos solamente son viables en la misma medida que la persona asuma el liderazgo sobre su propia vida en forma responsable, libre, creativa, plena y comprometida. Así pues, debe concebirse el planeamiento de vida como un proceso de realización que se renueva de manera periódica y no como un objetivo final a conseguir. En otros términos, es un camino a recorrer y no propiamente un punto de llegada.

Quinta consideración: Sentido de vida.

El sentido de vida es exigido a la persona humana en forma permanente e incesante por el propio ser. Reclama al individuo una respuesta de cara a los problemas, conflictos y riesgos que debe enfrentar en su quehacer existencial, pero también adquiere relieve en aquellos momentos de esfuerzo, realización y plenitud. Cada persona es llamada a descubrir el sentido de su propia existencia en cada momento. La pregunta fundamental es entonces: ¿Cuál es el sentido de mi vida? Y es cada persona la responsable de responderla con su propia y singular existencia. Y con cada paso que da la persona en su vida también responde por el sentido con la calidad de sus propias decisiones y acciones. En suma, el sentido de vida pone a prueba al individuo en todas las circunstancias de su vida, y es su propia respuesta la que constituye una medida de su estatura moral y humana.

Sexta consideración: Principios y valores humanos.

Los principios y valores humanos iluminan el camino de la existencia y orientan

permanentemente las acciones del hombre. Estos principios y valores humanos son esenciales para la vida humana y forman parte de la naturaleza espiritual del hombre. El fortalecimiento de los principios y valores humanos ayuda poderosamente al individuo, pero también a la comunidad en la que éste vive a lograr la expresión plena de sus capacidades, potencialidades y objetivos. Detrás de cada decisión y conducta pueden encontrarse los principios y valores que los han animado. Son también estos principios y valores humanos fuerzas rectoras que ayudan a comprender la rectitud de los actos humanos. La trasgresión de estos principios y valores humanos pueden dar origen -tal como ha sido vivido en muchas épocas y lugares- a situaciones absolutamente horribles para la humanidad.

Séptima consideración: Potencial humano.

El potencial humano involucra una reserva extraordinaria de posibilidades de realización para el individuo y la sociedad. La persona humana es propiamente el ser, aquello que en verdad es en un momento dado; pero, al mismo tiempo, es también aquello en lo que puede llegar a convertirse por sus potencias. A través de su existencia la persona busca aquellas relaciones y situaciones que pueden ayudarla a expresar plenamente sus potencialidades. ¿Cuál es el límite del desarrollo de la persona humana? Físicamente es indudable que tiene un límite impuesto por su misma naturaleza orgánica. Sin embargo, cuáles serían esos mismos límites en sus dimensiones psicológica y espiritual. Realmente no existen, cada persona establece sus propios y singulares límites que le proporcionan seguridad y realización, pero que también la condicionan y limitan. La expresión del potencial humano ayuda poderosamente al logro de una mayor efectividad personal, organizacional y social. Así como también la ruptura de esos mismos límites origina nuevos paradigmas, descubrimientos y creaciones en la sociedad.

Octava consideración: Vocación humana.

La vocación fundamental de la persona es la vocación humana. Es sobre esta vocación primaria que se sostienen todas las demás vocaciones. Es la vocación una fuerza que de manera misteriosa llama en forma permanente a la persona a convertirse en un ser humano. Las demás vocaciones vienen por añadidura, y ciertamente son también importantes para la cristalización de los ideales, aspiraciones y ambiciones. A ser persona humana se encuentra llamada la persona y no puede desoír este llamado proveniente del mismo ser. El descubrimiento de la vocación humana causa un deslumbramiento

que estimula a la persona en pos de su realización. Y con cada paso que da en la vida la persona afirma y reafirma constantemente su propia vocación. Pero la vocación también tiene un componente social, cultural e histórico que contribuye al moldeamiento de las vocaciones en las sociedades. De manera que al lado de los factores individuales también se encuentran los factores sociales en permanente interrelación.

Novena consideración: Visión de futuro.

La visión de futuro como un sueño que acompaña al hombre y que le muestra en el presente sus posibilidades de realización futura es muy estimulante para su desarrollo. La visión de futuro avizora en la circunstancia presente la proyección futura. El hombre no sólo es lo que es sino también en lo que puede llegar a transformarse, y este llegar a ser se manifiesta también bajo la forma de una visión que impulsa al cambio, al descubrimiento y la creatividad. Los grandes descubrimientos y realizaciones humanas también han significado una visión de futuro. Pero esta visión de futuro necesariamente debe transformarse en acción mediante la canalización de las energías humanas. No menos importante es que estas energías impulsoras se adecúen a los principios y valores humanos, por cuanto su distorsión es causa de aberraciones humanas y sociales.

Décima consideración: Autoliderazgo y liderazgo social.

El liderazgo primero y esencial es el autoliderazgo. Asumir el liderazgo social sin antes desarrollar el propio liderazgo puede desembocar en autoritarismo, paternalismo, permisividad, o acaso caudillaje, tiranía o despotismo. No puede, pues, ejercerse el liderazgo social sin antes asumirse el liderazgo de la propia vida.

Este autoliderazgo significa, entre otras cosas, lo siguiente:

- Planificar la propia vida para definir los objetivos vitales.
- Encontrar el sentido de vida en las diversas circunstancias.
- Esforzarse al máximo para activar el valioso potencial humano.
- Descubrir, cultivar y desarrollar la vocación.
- Practicar los principios y valores humanos.
- Desarrollar el proyecto de vida.
- Crear la visión de futuro personal.
- Desarrollar la inteligencia emocional.
- Practicar los hábitos de la efectividad personal.

- Comprometerse consigo mismo para alcanzar los propios objetivos.
- Crear la propia vida de manera creativa.
- Practicar el pensamiento preventivo.

Así pues, solamente si la persona es capaz de desarrollar su liderazgo personal podrá desarrollar su liderazgo frente a los demás, lo que quiere decir que el autoliderazgo se refleja en el liderazgo social.

Undécima consideración: Comunicación.

Cada persona humana constituye una creación social, pero también es una creación propia porque ésta se crea y recrea a sí misma. Y en este proceso creativo de la persona humana siempre se encuentra presente el complejo fenómeno de la comunicación. Es tan importante la comunicación que no es exagerado afirmar que la civilización humana, las sociedades y las personas se crean y recrean a través de la comunicación. Ser persona humana es poseer la capacidad de comunicarse -por cualquier medio- frente a las otras personas. Si esta capacidad se encuentra ausente o acaso limitada se originan, sin duda alguna, graves problemas para la persona y la comunidad. Y en el desarrollo del proyecto de vida tampoco puede dejar de tener presencia la comunicación, lo mismo que en el desarrollo de la inteligencia emocional. Esto es tan cierto que se es persona humana en la misma medida que existe la capacidad de poder comunicarse con otras personas.

Duodécima consideración: Creatividad.

De todo lo que ha sido creado por el hombre, indudablemente que la persona humana es la creación más singular e importante. Este proceso creativo tardó muchísimo tiempo en cristalizarse, pero es recién con la invención de la escritura que el hombre comienza a experimentar un proceso de desarrollo cultural más amplio, complejo y acelerado. Y tal vez sea con la invención de la imprenta que millones de hombres comenzaron a aprender el invento de la lectura y escritura. Pero hoy cada persona de alguna manera también tiene la oportunidad de crearse y recrearse a sí misma. En efecto, el planeamiento de vida puede significar para muchísimas personas la oportunidad de continuar tal como se encuentran en este momento, o acaso lograr la diferencia entre lo que son y en lo que podrían llegar a convertirse. Es cierto también que la persona puede inventarse una nueva vida si acaso rompe algunas ataduras o paradigmas

que han terminado por alienarlo. Puede entonces la persona inventarse una nueva vida, y es en este sentido que la creatividad -un extraordinario recurso de todas las personas-, puede ser la clave que ayude poderosamente en este difícil proceso de cambio personal.

Décima tercera consideración: Cultura de previsión.

La cultura de previsión es un fruto social, pero su cultivo siempre es una práctica individual. Es así porque la persona es la que debe practicar esta cultura que aprende en los grupos sociales a los que pertenece. Indudablemente que el planeamiento de vida permite la práctica de la cultura de previsión, por cuanto la misma técnica exige prever las contingencias a las que puede hacerse frente en el futuro. Esta cultura, cuya práctica convierte a la persona en prevencionista, se relaciona con el proyecto de vida, la visión de futuro, la efectividad personal, el compromiso consigo mismo y el liderazgo personal. En definitiva, ser una persona prevencionista es también planificar la propia vida y construir el proyecto personal.

Décima cuarta consideración: Compromiso consigo mismo.

Las personas solamente pueden comprometerse con aquello en lo cual creen o depositan su fe. De manera tal que el compromiso que se asume es bastante revelador de aquello en lo cual se cree o tiene fe. Las personas planificarán su vida solamente si empiezan a comprometerse consigo mismas o con su propio proceso de desarrollo personal. Si las personas trabajan con calidad, productividad y prevención en su trabajo, es porque seguramente se encuentran comprometidas con la calidad, la productividad y la prevención. Pero el caso contrario seguramente que no es menos cierto. Entonces quizá sea necesario observar el comportamiento y verificar los logros de la personas, para poder comprender aquello con lo cual éstas se encuentran comprometidas.

Todos estos conceptos, desarrollados a través de las páginas de este libro, se encuentran interrelacionados, y su comprensión permite también un mayor entendimiento de la valiosa experiencia humana. Y quizá sea el estudio de una personalidad como la representada por la vida y obra de Viktor E. Frankl, así como la de otros prohombres de la humanidad, lo que permita que podamos acercarnos con mayor perspicacia hacia nuestra propia humanidad.

Al finalizar estas consideraciones en el camino, y también las páginas de este libro, concluyo con un sabio pensamiento poético de Antonio Machado y Ruiz, poeta y prosista español, que expresara en bellas palabras aquello que pienso y siento sobre este caminar nuestro por la vida:

*Caminante, son tus huellas
el camino, y nada más;
caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
Al andar se hace camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.
Caminante, no hay camino,
sino estelas en la mar.*

Apéndices

Apéndice N°. 1.

Prueba de Propósito en la Vida

Elaborada por James C. Crumbaugh & Leonard T. Maholick (1988),
y adaptada por José Arturo Luna Vargas (1996)

Instrucciones

Este cuestionario contiene una serie de enunciados que se refieren a varios aspectos de la vida. Reflexione acerca de cada uno y marque con una X el número que mejor refleje su opinión. Los números 1 y 7 corresponden a los extremos. Si lo indicado en el 1, se ajusta a lo que usted piensa, márkelo. Si, por el contrario, lo indicado en el 7 es lo que usted piensa, marque este número. Si no está completamente de acuerdo con ninguno de los dos, marque el número que represente mejor su opinión. Tenga en cuenta que el número 4 corresponde al punto neutral de la escala, y sólo deberá marcarlo cuando le sea imposible decidirse por alguna otra opción. Por favor, marque una sola respuesta para cada pregunta.

1. Generalmente estoy . . .						
1	2	3	4	5	6	7
muy aburrido			(neutral)	muy entusiasmado		

2. La vida me parece . . .						
7	6	5	4	3	2	1
siempre emocionante			(neutral)	completamente aburrida		

3. En mi vida . . .						
1	2	3	4	5	6	7
no tengo metas			(neutral)	tengo metas bien definidas		

4. Mi vida . . .						
1	2	3	4	5	6	7
no tiene significado			(neutral)	tiene mucho significado		

5. Cada día es . . .						
7	6	5	4	3	2	1
constantemente nuevo			(neutral)	exactamente idéntico a los otros		

6. Si pudiera escoger, preferiría . . .						
1	2	3	4	5	6	7
nunca haber nacido			(neutral)	vivir muchas veces más esta vida		

7. Después de jubilarme, me gustaría . . .						
7	6	5	4	3	2	1
hacer algunas cosas que me han interesado			(neutral)	descansar		

8. En alcanzar las metas que me he propuesto . . .						
7	6	5	4	3	2	1
no he progresado nada			(neutral)	he alcanzado lo suficiente para sentirme satisfecho		

9. Mi vida es . . .						
1	2	3	4	5	6	7
vacía y desesperada			(neutral)	llena de cosas buenas		

10. Si muriera hoy, consideraría que mi vida . . .						
7	6	5	4	3	2	1
valió la pena			(neutral)	no valió la pena		

11. Al reflexionar sobre mi vida . . .						
1	2	3	4	5	6	7
no sé por qué existo			(neutral)	siempre encuentro una razón para vivir		

12. Al considerar el mundo con relación a mi vida, el mundo . . .						
1	2	3	4	5	6	7
me confunde completamente			(neutral)	tiene significado para mi vida		

13. Soy . . .						
1	2	3	4	5	6	7
irresponsable			(neutral)	responsable		

14. En cuanto a la libertad del ser humano para tomar sus propias decisiones, creo que es . . .						
7	6	5	4	3	2	1
absolutamente libre para elegir			(neutral)	completamente limitado por la herencia y el ambiente		

15. En cuanto a la muerte . . .						
7	6	5	4	3	2	1
estoy preparado y no tengo miedo			(neutral)	no estoy preparado y tengo miedo		

16. En cuanto al suicidio, yo . . .						
1	2	3	4	5	6	7
lo he pensado en serio			(neutral)	nunca he pensado en él		

17. Creo que soy capaz de encontrar significado y sentido a mi vida . . .						
7	6	5	4	3	2	1
tengo esa habilidad			(neutral)	no tengo esa habilidad		

18. Mi vida . . .						
7	6	5	4	3	2	1
está en mis manos y la controlo			(neutral)	se sale de mis manos y está controlada por fuerzas externas		

19. Realizar mis actividades diarias . . .						
7	6	5	4	3	2	1
es fuente de placer y satisfacción			(neutral)	es una experiencia aburrida		

20. En mi vida . . .						
1	2	3	4	5	6	7
no he descubierto ninguna misión o propósito			(neutral)	he descubierto metas satisfactorias o propósito		

Diagnóstico para su reflexión personal

El cuestionario se responde individualmente y cada persona debe analizar y reflexionar en forma privada los resultados. El máximo puntaje que se obtiene es de 140 puntos que se logra sumando los puntajes de los 20 ítems. Un puntaje, entre más bajo sea (40, 30, 20, 10) puede indicar dificultades existenciales, falta de propósitos definidos o metas, u otras razones. 70 puntos sería aproximadamente el equivalente al 2.5 en una calificación de 1 a 5.

Apéndice N°. 2.

Taller de Creación del Enunciado de Misión Personal, por Stephen R. Covey

1. El enunciado de misión personal es de una importancia muy significativa en la vida de las personas porque sirve para que cada cual empiece el camino de su propio liderazgo.
2. Los objetivos y decisiones que deberá tomar en el futuro se sustentarán en el enunciado de misión personal que desarrollará cada participante de este taller.
3. Toma tiempo crear el enunciado de misión personal. ¡Tome su propio tiempo!
4. El desarrollo de este taller es solamente un comenzar a trabajar en su propio enunciado de misión personal.
5. La participación en este taller le servirá para encontrar una fuente de inspiración en su propio enunciado de misión personal.
6. Si le interesa puede también realizar este mismo taller en el sitio de la Franklin Covey: <http://www.franklincovey.com/>
7. Cuando esté en el sitio indicado, siga estos tres pasos: 1. *Solutions for you*; 2. *Misión formulator*; y 3. *Create your personal mission statement*.
8. Ahora puede comenzar a caminar su propio camino.
9. Perfeccione su enunciado de misión personal, pero cuídese de no caer en una inútil postura perfeccionista.
10. Su enunciado de misión personal refleja su propia personalidad, y podrá aplicarle en forma periódica la filosofía del mejoramiento continuo.

2°. ¿Cuáles son tus valores?

Piensa cuáles son los valores más importantes para ti. Los valores considerados en la relación pueden estimularte a pensar. Estos valores son poderosos motivadores que influyen en tus cambios, hábitos y estilo de vida.

Selecciona cinco o más valores de esta relación y anótalos.*

<input type="checkbox"/> Amigos. <input type="checkbox"/> Contribución. <input type="checkbox"/> Desarrollo de talentos. <input type="checkbox"/> Desarrollo personal. <input type="checkbox"/> Diversidad. <input type="checkbox"/> Empeño. <input type="checkbox"/> Estilo de vida. <input type="checkbox"/> Fama. <input type="checkbox"/> Familia. <input type="checkbox"/> Felicidad. <input type="checkbox"/> Frugalidad.	<input type="checkbox"/> Generosidad. <input type="checkbox"/> Justicia. <input type="checkbox"/> Orden. <input type="checkbox"/> Paz mental. <input type="checkbox"/> Posesiones. <input type="checkbox"/> Productividad. <input type="checkbox"/> Propósito de vida. <input type="checkbox"/> Realización espiritual. <input type="checkbox"/> Relación. <input type="checkbox"/> Respeto. <input type="checkbox"/> Riqueza.	<input type="checkbox"/> Sabiduría. <input type="checkbox"/> Salud. <input type="checkbox"/> Seguridad. <input type="checkbox"/> Seguridad financiera. <input type="checkbox"/> Sentido de realización. <input type="checkbox"/> Sinceridad. <input type="checkbox"/> Tiempo libre. <input type="checkbox"/> Trabajo. <input type="checkbox"/> Verdad. <input type="checkbox"/> Viaje. <input type="checkbox"/> Vida.
---	--	---

* Puedes considerar otros valores no considerados en esta relación y anotarlos.

1. <input type="text"/>	4. <input type="text"/>	7. <input type="text"/>
2. <input type="text"/>	5. <input type="text"/>	8. <input type="text"/>
3. <input type="text"/>	6. <input type="text"/>	9. <input type="text"/>

3°. ¿Qué personas han influido más en tu vida?

Identifica una o dos personas que hayan tenido una positiva influencia en tu vida.

Ejemplos de personas influyentes:

- Padres.
- Maestros.
- Figuras históricas.
- Amigos.
- Líderes.
- Parientes.

Escribe en los recuadros a tales personas (puedes escribir incluso sus nombres):

Persona influyente N° 1

Persona influyente N° 2

Comentarios:

4°. ¿Qué admiras más en estas personas?

Escoge de la presente lista, seis o más cualidades que describan qué es lo que admiras de las personas que señalaste en el punto anterior.*

- Agradecido.
- Ambicioso.
- Bondadoso.
- Capaz de perdonar.
- Centrado en principios.
- Compasivo.
- Comprometido.
- Confiable.
- Confiado en sí mismo.
- Creativo.

- Divertido.
- Educado.
- Entusiasta.
- Equilibrado.
- Fiel.
- Fuerte.
- Ilustrado.
- Ingenioso.
- Justo.
- Laborioso.
- Legal.
- Moral.

- Organizado.
- Paciente.
- Preocupado por los demás.
- Proactivo.
- Respetuoso.
- Responsable.
- Sensitivo.
- Sin egoísmo.
- Tolerante.
- Valiente.
- Veraz.

* Puedes considerar también otros valores no considerados en esta relación y anotarlos.

1. <input type="text"/>	5. <input type="text"/>	9. <input type="text"/>
2. <input type="text"/>	6. <input type="text"/>	10. <input type="text"/>
3. <input type="text"/>	7. <input type="text"/>	11. <input type="text"/>
4. <input type="text"/>	8. <input type="text"/>	12. <input type="text"/>

5°. ¿Cuáles son tus fortalezas y talentos?

Considera fortalezas y talentos que reconozcas con certeza en ti mismo y que contribuyan en tu propia vida.

Selecciona seis o más fortalezas y talentos personales.*

- Adaptado.
- Agradecido.
- Alegre.
- Artístico.
- Atlético.
- Bondadoso.
- Confiable.
- Confidente.
- Comunicador.
- Diplomático.

- Enérgico.
- Escritor.
- Espiritual.
- Experto.
- Filósofo.
- Generoso.
- Hábil.
- Imaginativo.
- Inteligente.
- Líder.

- Maestro.
- Optimista.
- Orador.
- Perspicaz.
- Práctico.
- Predispuesto.
- Sincero.
- Trabajador.
- Visionario.

* Puedes considerar, además, otras fortaleza y talentos no incluidos en esta relación y anotarlos.

1.

5.

9.

2.

6.

10.

3.

7.

11.

4.

8.

12.

6°. ¿Cuáles son tus hábitos y tendencias?

Considera los hábitos y tendencias negativas que reconozcas con certeza en ti mismo y que afecten tu vida.

Selecciona tres o más hábitos y tendencias negativas.*

- Antisocial.
- Compulsivo.
- Concentrado en sí mismo.
- Desagradecido.
- Desanimado.
- Desconfiado.
- Dishonesto.
- Desmesurado.
- Desmotivado.
- Desorganizado.
- Dureza (no benevolente)

- Ególatra.
- Ignorante.
- Impulsivo.
- Inflexible.
- Interesado.
- Intolerante.
- Inseguro.
- Irresponsable.
- Mezquino.
- Moroso.
- No comprometido.

- No confiable.
- Obsesivo.
- Orgullosa.
- Prejuicioso.
- Pretencioso.
- Pesimista.
- Reactivo (no proactivo).
- Sarcástico.
- Tedioso.
- Tímido.
- Vago (impreciso).

* Puedes considerar también otros hábitos y tendencias negativas no considerados en esta relación y anotarlos.

- | | | |
|---|---|---|
| 1. <input style="width: 150px; height: 30px;" type="text"/> | 3. <input style="width: 150px; height: 30px;" type="text"/> | 5. <input style="width: 150px; height: 30px;" type="text"/> |
| 2. <input style="width: 150px; height: 30px;" type="text"/> | 4. <input style="width: 150px; height: 30px;" type="text"/> | 6. <input style="width: 150px; height: 30px;" type="text"/> |

Comentarios:

7°. ¿Qué personas son importantes en tu vida?

Señala aquí a las personas que tu identificas como las más significativas en tu vida.*

Cónyuge o compañero	
Miembro de tu familia	
Un amigo (a)	
Un compañero (a) de trabajo	

* También puedes considerar aquí un personaje imaginario del pasado, presente o futuro.

Comentarios:

8°. ¿Cómo describirían su propio carácter las personas importantes de su vida? Utiliza tu imaginación para visualizar una celebración en tu honor en algún momento del futuro. ¿Qué términos emplearía tu cónyuge o compañera (o) para describirte como persona en esa ocasión?

Selecciona tres o más rasgos con que te describirían.*

Nombre de la persona:

- Agradecido.
- Ambicioso.
- Bondadoso.
- Capaz de perdonar.
- Centrado en principios.
- Compasivo.
- Comprometido.
- Confiable.
- Confiado en sí mismo.

- Creativo
- Creyente.
- Divertido.
- Entusiasta.
- Equilibrado.
- Fuerte.
- Ilustrado.
- Ingenioso.
- Justo.
- Leal.
- Laborioso.
- Moral.

- Organizado.
- Paciente.
- Preocupado por los demás.
- Proactivo.
- Respetuoso.
- Responsable.
- Sensitivo.
- Tolerante.
- Valiente.
- Veraz.

* Puedes considerar también otros rasgos no incluidos en esta relación y anotarlos.

1.

3.

5.

2.

4.

6.

8°. ¿Cómo describirían su propio carácter las personas importantes de su vida? Utiliza tu imaginación para visualizar una celebración en tu honor en algún momento del futuro. ¿Qué términos emplearía un miembro de tu familia para describirte como persona en esa ocasión?

Selecciona tres o más rasgos con que te describirían.*

Nombre de la persona:

- Agradecido.
- Ambicioso.
- Bondadoso.
- Capaz de perdonar.
- Centrado en principios.
- Compasivo.
- Comprometido.
- Confiable.
- Confiado en sí mismo.

- Creativo
- Creyente.
- Divertido.
- Entusiasta.
- Equilibrado.
- Fuerte.
- Ilustrado.
- Ingenioso.
- Justo.
- Leal.
- Laborioso.
- Moral.

- Organizado.
- Paciente.
- Preocupado por los demás.
- Proactivo.
- Respetuoso.
- Responsable.
- Sensitivo.
- Tolerante.
- Valiente.
- Veraz.

* Puedes considerar también otros rasgos no incluidos en esta relación y anotarlos.

1.

3.

5.

2.

4.

6.

8°. ¿Cómo describirían su propio carácter las personas importantes de su vida? Utiliza tu imaginación para visualizar una celebración en tu honor en algún momento del futuro. ¿Qué términos emplearía un amigo(a) para describirte como persona en esa ocasión?

Selecciona tres o más rasgos con que te describirían.*

Nombre de la persona:

- Agradecido.
- Ambicioso.
- Bondadoso.
- Capaz de perdonar.
- Centrado en principios.
- Compasivo.
- Comprometido.
- Confiable.
- Confiado en sí mismo.

- Creativo
- Creyente.
- Divertido.
- Entusiasta.
- Equilibrado.
- Fuerte.
- Ilustrado.
- Ingenioso.
- Justo.
- Leal.
- Laborioso.
- Moral.

- Organizado.
- Paciente.
- Preocupado por los demás.
- Proactivo.
- Respetuoso.
- Responsable.
- Sensitivo.
- Tolerante.
- Valiente.
- Veraz.

* Puedes considerar también otros rasgos no incluidos en esta relación y anotarlos.

1.

3.

5.

2.

4.

6.

8°. ¿Cómo describirían su propio carácter las personas importantes de su vida? Utiliza tu imaginación para visualizar una celebración en tu honor en algún momento del futuro. ¿Qué términos emplearía compañero o compañera para describirte como persona en esa ocasión?

Selecciona tres o más rasgos con que te describirían.*

Nombre de la persona:

- Agradecido.
- Ambicioso.
- Bondadoso.
- Capaz de perdonar.
- Centrado en principios.
- Compasivo.
- Comprometido.
- Confiable.
- Confiado en sí mismo.

- Creativo
- Creyente.
- Divertido.
- Entusiasta.
- Equilibrado.
- Fuerte.
- Ilustrado.
- Ingenioso.
- Justo.
- Leal.
- Laborioso.
- Moral.

- Organizado.
- Paciente.
- Preocupado por los demás.
- Proactivo.
- Respetuoso.
- Responsable.
- Sensitivo.
- Tolerante.
- Valiente.
- Veraz.

* Puedes considerar también otros rasgos no incluidos en esta relación y anotarlos.

1.

3.

5.

2.

4.

6.

9°. Síntesis del conocimiento obtenido.

Principios: _____

Valores: _____

Personas que han influido en tu vida: _____

Cualidades que admiras en estas personas: _____

Fortalezas y talentos personales: _____

Hábitos y tendencias negativas personales: _____

Apéndice N°. 3.

Cuestionario de Reingeniería Personal Autodiagnóstico

*"Conócete a tí mismo y
conocerás al universo y a los dioses"*
Oráculo de Delfos

Yuri Serbolov

Nota: Para la mejor comprensión y desarrollo del Cuestionario de Reingeniería Personal. Autodiagnóstico, recomiendo, especialmente, la lectura de los siguientes libros: 1. Covey, Stephen (1996). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. México D.F. Editorial Paidós ;exicana. Primera Edición; y 2. Covey, Stephen (1995). Primero lo primero. Vivir, aprender, amar, dejar un legado. Buenos Aires. Editorial Paidós SAICF. Primera Edición. RIVT.

CUESTIONARIO MAESTRO

Nombres

Apellido Paterno

Apellido Materno

Fecha de Nacimiento Edad

(formato día-mes-año).

Lugar de Nacimiento

Hora de Nacimiento a.m. p.m.

Nombre del Padre

Vive Padre Si No Padre nació

Padre (conclusión ciclo vida)

Nombre de la Madre

Vive Madre Si No Madre nació

Madre (conclusión ciclo vida)

Estado Civil Soltero(a) Casado(a) Conviviente

Separado(a) Divorciado(a) Viudo

Nombre del Cónyuge Fecha de unión

Hijos	Lugar y Fecha de Nacimiento	Edad
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>

Hermanos	Lugar y Fecha de Nacimiento	Edad
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="-"/> <input type="text" value="-"/>

Escribe los nombres de tus hijos y hermanos en orden cronológico, incluyéndote tu mismo(a) con tus hermanos.

¿Cuáles son las 25 cosas más importantes de tu vida?

1.

Roles: Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

2.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

3.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

4.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

5.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

6.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

7.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

8.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

9.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

10.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

11.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

12.

Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

13.
Roles: Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
14.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
15.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
16.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
17.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
18.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
19.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
20.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
21.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
22.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
23.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
24.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado
25.
 Vivir Amar Aprender Dejar un Legado

¿Cuál es el centro de tu vida? Explícalo.

¿En qué estás centrado?

- | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Uno mismo | <input type="radio"/> Familia | <input type="radio"/> Enemigos | <input type="radio"/> Principios |
| <input type="radio"/> Bienes | <input type="radio"/> Trabajo | <input type="radio"/> Problemas | |
| <input type="radio"/> Cónyuge | <input type="radio"/> Amigos | <input type="radio"/> Poder | |
| <input type="radio"/> Dinero | <input type="radio"/> Diversiones | <input type="radio"/> Religión | |

"Si fueras a hacer una cosa que sabes que va a marcar una enorme diferencia positiva en su vida personal ¿Qué sería esa cosa?"

¿Cuáles son los 15 principales principios de tu vida?

¿Cuáles de esos principios violaste la última semana?

¿Qué tanto estás alineado a esos principios?

○0 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 ○6 ○7 ○8 ○9 ○10

○0 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 ○6 ○7 ○8 ○9 ○10

○0 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 ○6 ○7 ○8 ○9 ○10

○0 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 ○6 ○7 ○8 ○9 ○10

○0 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 ○6 ○7 ○8 ○9 ○10

○0 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 ○6 ○7 ○8 ○9 ○10

○0 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 ○6 ○7 ○8 ○9 ○10

○0 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 ○6 ○7 ○8 ○9 ○10

○0 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 ○6 ○7 ○8 ○9 ○10

○0 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 ○6 ○7 ○8 ○9 ○10

¿Cómo te describes en el cumplimiento de principios?

¿Qué tan alineado estás a principios?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Asígnate una calificación de 0 a 10, considerando que 0 es la más baja (menos alineación a principios) y que 10 es la más alta (mayor alineación a principios).

Principios	Autodiagnóstico				
Soy proactivo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo un fin en mente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Pongo primero lo primero	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Me renuevo físicamente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Me renuevo mentalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Me renuevo emocionalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Me renuevo espiritualmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Oigo primero a los demás	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hago relaciones ganar-ganar	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Trabajo en equipo (sinergia)	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Me renuevo colectivamente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy puntual	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Cumplo mis compromisos	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy limpio	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy ordenado	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy respetuoso	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy disciplinado	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No soy perezoso	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No robo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No mato	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No miento	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la seguridad	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la sobrevivencia	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la convivencia	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la trascendencia	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Amo incondicionalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la libertad	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la justicia	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la igualdad	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la fraternidad	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy honesto	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la verdad	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la bondad	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Busco la belleza	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No critico a los demás	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No busco culpables	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy íntegro	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy creativo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy confiable	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No fumo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

Principios	Autodiagnóstico				
No tomo bebidas alcohólicas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hago ejercicio físico	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Estudio	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No copio	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No hablo en falso	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Controlo el deseo carnal	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Medito	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Llevo un diario de mi vida	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo una declaración de misión	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Organizo bien mi tiempo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Pago mis deudas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Duermo a mis horas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Como a mis horas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Llevo una dieta equilibrada	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Ordeno lo que desordeno	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Limpio lo que ensucio	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Cumplo todas mis citas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Acabo a tiempo mi trabajo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Gasto menos de lo que gano	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Ahorro	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Llevo un presupuesto y lo cumplo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Convivo con mi familia	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Convivo con mis amigos	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Convivo con mis vecinos	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Convivo con mis colegas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hago acciones desinteresadas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Ayudo a los demás	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hago obras y acciones colectivas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Evalúo lo que hice en el día	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Uso mi imaginación	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Rezo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Pienso antes de hablar	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy libre	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Expreso mis sentimientos	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy efectivo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

VALUACIÓN DE INTEGRIDAD

Integridad	Valoración de Integridad					
Digo lo que pienso	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca	
Me digo la verdad a mí mismo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca	
Le digo la verdad a los demás	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca	
Hago compromisos y los cumplo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca	
Hago lo que digo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca	
Estoy centrado en principios	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca	
No juzgo y no critico a nadie	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca	
Soy lo que parezco	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca	

CÍRCULO DE INTEGRIDAD

Círculo de Integridad	Valoración Círculo de Integridad	
Estás centrado en principios (10) o estás centrado en valores (0)	<input type="text"/>	Asígnate una calificación de 0 a 10 en cada una de éstas preguntas considerando que 0 es la peor calificación y 10 la mejor
Eres lo que pareces (10) o eres una cosa y pareces otra (0)	<input type="text"/>	
Dices lo que piensas (10) o no dices lo que piensas (0)	<input type="text"/>	
Te dices la verdad a tí mismo (10) o te mientes a tí mismo (0)	<input type="text"/>	
Dices la verdad a los demás (10) o mientes a los demás (0)	<input type="text"/>	
Haces lo que dices (10) o dices una cosa y haces otra (0)	<input type="text"/>	
Haces compromisos y los cumples (10) o no cumples tus compromisos (0)	<input type="text"/>	
Entiendes y comprendes a los demás (10) o los criticas y juzgas (0)	<input type="text"/>	
Promedio de Integridad	<input type="text"/>	Ver Círculo de Integridad en la última página

DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD PERSONAL

Marca con cuál de los enunciados, el de la izquierda o el de la derecha, te identificas más, y luego asígnate una calificación qué tanto está cargado hacia ese lado (10 totalmente cargado, 8 muy cargado, 6 regularmente cargado, 4 poco cargado, 2 casi nada y 0 si está en medio).

<p>“Conduzco mi propio barco”, elijo entre el estímulo y la respuesta. Llevo mi propio “clima” físico, psíquico y social. Soy dueño de mí, soy libre.</p>	<p><input type="radio"/> izquierda <input type="radio"/> derecha</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin: 0 auto;"></div>	<p>“No conduzco mi propio barco”. Soy “esclavo” de otras gentes, de las circunstancias, del condicionamiento genético. Me veo afectado por el “clima” físico, social o psíquico. No soy libre, no soy dueño de mí mismo.</p>
<p>Tengo un enunciado de misión personal, familiar, organizacional. Tengo un proyecto claro de vida, un sueño que trato de cumplir, un ideal, un destino, un propósito.</p>	<p><input type="radio"/> izquierda <input type="radio"/> derecha</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin: 0 auto;"></div>	<p>No tengo clara mi misión en la vida. No tengo una declaración de misión personal, familiar u organizacional. No tengo claro mi proyecto de vida, no tengo un sueño por cumplir, un ideal, un destino, un propósito.</p>
<p>Tengo prioridades, un modelo de administración de mi tiempo, se poner siempre primero lo primero, se diferenciar entre lo urgente y lo importante.</p>	<p><input type="radio"/> izquierda <input type="radio"/> derecha</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin: 0 auto;"></div>	<p>No tengo prioridades ni un modelo de administración de mi tiempo. No se poner siempre primero lo primero. No se diferenciar entre lo urgente y lo importante.</p>
<p>Me renuevo constantemente: física, mental, emocional y espiritualmente.</p>	<p><input type="radio"/> izquierda <input type="radio"/> derecha</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 15px; margin: 0 auto;"></div>	<p>No me renuevo constantemente: física, mental, emocional, y espiritualmente.</p>

Diagnóstico de las 4 Dimensiones

En los siguientes cuadros escoje la palabra que mejor describa tu actual situación en cada una de tus cuatro dimensiones: física, mental, emocional y espiritual. Si estás en crisis selecciona la última opción. Si tienes problemas, la penúltima. Si estás “sobrellevando” la situación, si te encuentras en estabilidad, si consideras que tienes éxito, selecciona lo que corresponda. Si consideras que esa dimensión te está aportando un significado o si consideras que estás en una situación creativa, selecciona la apropiada.

Diagnóstico Físico	Diagnóstico Mental	Diagnóstico Emocional	Diagnóstico Espiritual
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Crear <input type="radio"/> Significado <input type="radio"/> Éxito <input type="radio"/> Estabilidad <input type="radio"/> Sobrellevar <input type="radio"/> Problemas <input type="radio"/> Crisis 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Crear <input type="radio"/> Significado <input type="radio"/> Éxito <input type="radio"/> Estabilidad <input type="radio"/> Sobrellevar <input type="radio"/> Problemas <input type="radio"/> Crisis 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Crear <input type="radio"/> Significado <input type="radio"/> Éxito <input type="radio"/> Estabilidad <input type="radio"/> Sobrellevar <input type="radio"/> Problemas <input type="radio"/> Crisis 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Crear <input type="radio"/> Significado <input type="radio"/> Éxito <input type="radio"/> Estabilidad <input type="radio"/> Sobrellevar <input type="radio"/> Problemas <input type="radio"/> Crisis
Descripción Física	Descripción Mental	Descripción Emocional	Descripción Espiritual
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>

Diagnóstico de Dependencia, Independencia e Interdependencia Física, Mental, Emocional y Espiritual

Para contestar las siguientes preguntas, puedes basarte en la siguiente explicación:

Físicamente

1. ¿Qué tan dependiente te consideras físicamente?
 - ¿Qué tanto dependes de lentes, de la ropa, del coche, de cosas materiales?
2. ¿Qué tan independiente te consideras físicamente?
 - ¿Qué tanto te bastas por tí mismo y puedes prescindir de cosas materiales o te las arreglas si te faltan?
3. ¿Qué tan interdependiente te consideras físicamente?
 - ¿Qué tanto interactúas con los demás, ellos dependen de ti y tú de ellos. Posees las cosas más de lo que ellas te poseen?

Mentalmente

4. ¿Qué tan dependiente te consideras mentalmente?
 - ¿Hasta dónde dependes en tus ideas de tus padres, de tus amigos, de tus maestros, de tus jefes?
5. ¿Qué tan independiente te consideras mentalmente?
 - ¿Hasta dónde tienes ideas propias, convicciones a las que has llegado por tí mismo?
6. ¿Qué tan interdependiente te consideras mentalmente?
 - ¿Hasta donde reconoces que lo que sabes es producto de lo que te han legado otros seres humanos y que tú debes aportar a otros?

Emocionalmente

7. ¿Qué tan dependiente te consideras emocionalmente?
 - ¿Qué tanto dependes del aprecio o del cariño de los demás, o de que ellos te traten bien o te estimen?
8. ¿Qué tan independiente te consideras emocionalmente?
 - ¿Qué tan alta está elevada tu autoestima, al grado de que no te importa que digan o piensen de ti?
9. ¿Qué tan interdependiente te consideras emocionalmente?
 - ¿Qué tanto sabes amar y ser amado incondicionalmente, es decir no por conveniencia. Amas no como sentimiento sino como verbo?

Espiritualmente

10. ¿Qué tan dependiente te consideras espiritualmente?
 - ¿Hasta dónde estás centrado en tí mismo, eres un yo-yo egocentrista (primero yo, siempre yo, luego yo), sólo piensas en tí?
11. ¿Qué tan independiente te consideras espiritualmente?
 - ¿Hasta dónde eres capaz de conocerte a tí mismo, de interiorizarte, de conectarte con tu yo profundo, con tu espíritu?
12. ¿Qué tan interdependiente te consideras espiritualmente?
 - ¿Hasta dónde piensas en trascender sirviendo a los demás, dejando un legado, trabajando por la humanidad?

Interdependencia física

1. ¿Qué tan dependiente te consideras físicamente?

Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada
2. ¿Qué tan independiente te consideras físicamente?

Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada
3. ¿Qué tan interdependiente te consideras físicamente?

Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada

Interdependencia emocional

4. ¿Qué tan dependiente te consideras emocionalmente?

- Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada

5. ¿Qué tan independiente te consideras emocionalmente?

- Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada

6. ¿Qué tan interdependiente te consideras emocionalmente?

- Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada

Interdependencia mental

7. ¿Qué tan dependiente te consideras mentalmente?

- Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada

8. ¿Qué tan independiente te consideras mentalmente?

- Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada

9. ¿Qué tan interdependiente te consideras mentalmente?

- Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada

Interdependencia espiritual

10. ¿Qué tan dependiente te consideras espiritualmente?

- Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada

11. ¿Qué tan independiente te consideras espiritualmente?

- Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada

12. ¿Qué tan interdependiente te consideras espiritualmente?

- Totalmente Mucho Más o menos Casi Nada Nada

VALUACIÓN DE HÁBITOS

Hábitos del Cuerpo y Materiales	Diagnóstico de Hábitos del Cuerpo				
Duermo a mis horas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Como a mis horas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Llevo una vida disciplinada	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hago ejercicio físico	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Practico la limpieza y el aseo diario	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hago mi tarea	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Atiendo mis pendientes	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Ordeno cosas en casa, en el trabajo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Ordeno citas, mi agenda, mi tiempo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Cumplo mis compromisos	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Control de ingresos, gastos	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Abastecimiento de víveres	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Pago mis deudas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Gasto menos de lo que gano	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hábitos Mentales	Diagnóstico de Hábitos Mentales				
Escribo un diario	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Escribo mis sueños	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hago un plan de cada día	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Evalúo el día antes de dormirme	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Estudio otros idiomas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Estudio	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Leo libros que no son de mi especialidad	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Practico la planeación estratégica	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Estudio las Megatendencias	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Comprendo el entorno	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hago mi prospectiva personal	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Construyo mis escenarios futuros	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hábitos de Sentimiento	Diagnóstico de Hábitos de Sentimiento				
Correos-e o cartas con la familia	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Correos-e o cartas con los amigos	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Estar en contacto con seres queridos	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Demuestro interés por los demás	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Amo condicionalmente (por conveniencia)	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Amo (dar amor) incondicionalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Recibo amor	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Acciones desinteresadas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Ayudo a desconocidos	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No juzgo, no critico, no condeno	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Comprendo, entiendo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Pongo primero el ser humano y sus sentimientos	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

Hábitos Espirituales
(trascendencia)

Diagnóstico de Hábitos Espirituales

Practico la visualización	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Sueño en un mundo mejor	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Uso mi imaginación	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Medito	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Practico la contemplación	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Construyo visiones a corto y largo plazo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

VALUACIÓN DE EFECTIVIDAD

Efectividad Personal

Valuación efectividad personal

¿Qué tan proactivo eres?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Tienes un fin en mente?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Pongo siempre primero lo primero?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Te renuevas constantemente?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

Proactivo

Valuación proactividad

¿Conduzco mí propia vida?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Elijo entre el estímulo y la respuesta?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Llevo mi propio "clima" físico, psíquico y social?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Soy dueño de mí?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Soy libre?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Me impongo ante las circunstancias?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿No me dejo dominar por el condicionamiento?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Baso mi vida en principios	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Si me dan una cachetada pongo la otra mejilla	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy proactivo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

Reactivo

Valuación reactividad

¿Otros conducen mi propia vida?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Reacciono automáticamente a los estímulos?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Reacciono ante el "clima" físico, psíquico y social?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Otros son "dueños" de mí?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Soy "esclavo" de otra gente? ¿No soy libre?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Soy víctima de las circunstancias?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
¿Soy producto del condicionamiento?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Baso mi vida en dinero, en trabajo, en paradigmas?	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Si me dan una cachetada la regreso	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Soy reactivo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

Fin en mente	Valuación fin en mente				
Tengo claros mis valores	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo una misión en la vida	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo esa misión por escrito, explícita en enunciado	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo una misión personal	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo una misión familiar	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo una misión organizacional	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo una misión racional	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo un sueño, un ideal, un propósito	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo un objetivo concreto en la vida	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Yo soy dueño de mi destino	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No fin en mente	Valuación no fin en mente				
No tengo claros mis valores	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo una misión en la vida	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo esa misión por escrito, explícita en enunciado	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo una misión personal	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo una misión familiar	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo una misión organizacional	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo una misión racional	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo un sueño, un ideal, un propósito	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo un objetivo concreto en la vida	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No soy dueño de mi destino, éste ya está escrito	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Primero lo primero	Valuación primero lo primero				
Tengo prioridades	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo un modelo eficiente de administración del tiempo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Sé poner primero lo primero	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Sé diferenciar entre lo urgente y lo importante	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Sé decir que no	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo claro a qué le digo que sí	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Conozco el modelo de la generación de administración del tiempo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Le dedico tiempo al II Cuadrante	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Divido mi tiempo en trabajo, estudios, familia, diversiones	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tengo claros mis roles en la vida y les dedico tiempo semanal.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

No Primero lo primero	Valuación no primero lo primero				
No tengo claras mis prioridades	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo un modelo eficiente de administración del tiempo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No sé poner primero lo primero	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No sé diferenciar entre lo urgente y lo importantes	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No sé decir que no	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo claro a qué le digo sí	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No conozco el modelo de 4ta. generación de administración	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No le dedico tiempo al II Cuadrante	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No divido mi tiempo equilibradamente entre trabajo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tengo claros mis roles en la vida y no les asigno tiempo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Renovación	Valuación renovación				
Me renuevo constantemente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Hago ejercicio físico	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Cuido mi salud	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No consumo sustancias nocivas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No fumo o lo hago con moderación	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No tomo bebidas alcohólicas o lo hago con moderación	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Duermo bien y a mis horas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Llevo una vida disciplinada	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Me renuevo emocionalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Me renuevo espiritualmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No renovación	Valuación no renovación				
No me renuevo constantemente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No hago ejercicio físico	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No cuida mi salud	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Consumo sustancias nocivas	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Fumo en exceso	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
Tomo bebidas alcohólicas en exceso	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No duermo bien, me desvelo	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No llevo una vida disciplinada	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No me renuevo emocionalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
No me renuevo espiritualmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> A veces si, a veces no	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca

ANÁLISIS FORD

Análisis Estratégico de Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades. En las siguientes tablas, considera tus 10 fortalezas, 10 oportunidades, 10 riesgos y 10 debilidades más importantes actualmente en tu vida. Asígnale una calificación del 1 al 10, de acuerdo a qué tan importante consideras esas fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades.

Fortalezas	Calificación Fortalezas
F1.	
F2.	
F3.	
F4.	
F5.	
F6.	
F7.	
F8.	
F9.	
F10.	
F11.	
F12.	
F13.	
F14.	
F15.	
F16.	
F17.	
F18.	
F19.	
F20.	

Oportunidades	Calificación Oportunidades
O1.	
O2.	
O3.	
O4.	
O5.	
O6.	
O7.	
O8.	
O9.	
O10.	
O11.	
O12.	
O13.	
O14.	
O15.	
O16.	
O17.	
O18.	
O19.	
O20.	

Debilidades	Calificación Debilidades
D1.	
D2.	
D3.	
D4.	
D5.	
D6.	
D7.	
D8.	
D9.	
D10.	
D11.	
D12.	
D13.	
D14.	
D15.	
D16.	
D17.	
D18.	
D19.	
D20.	

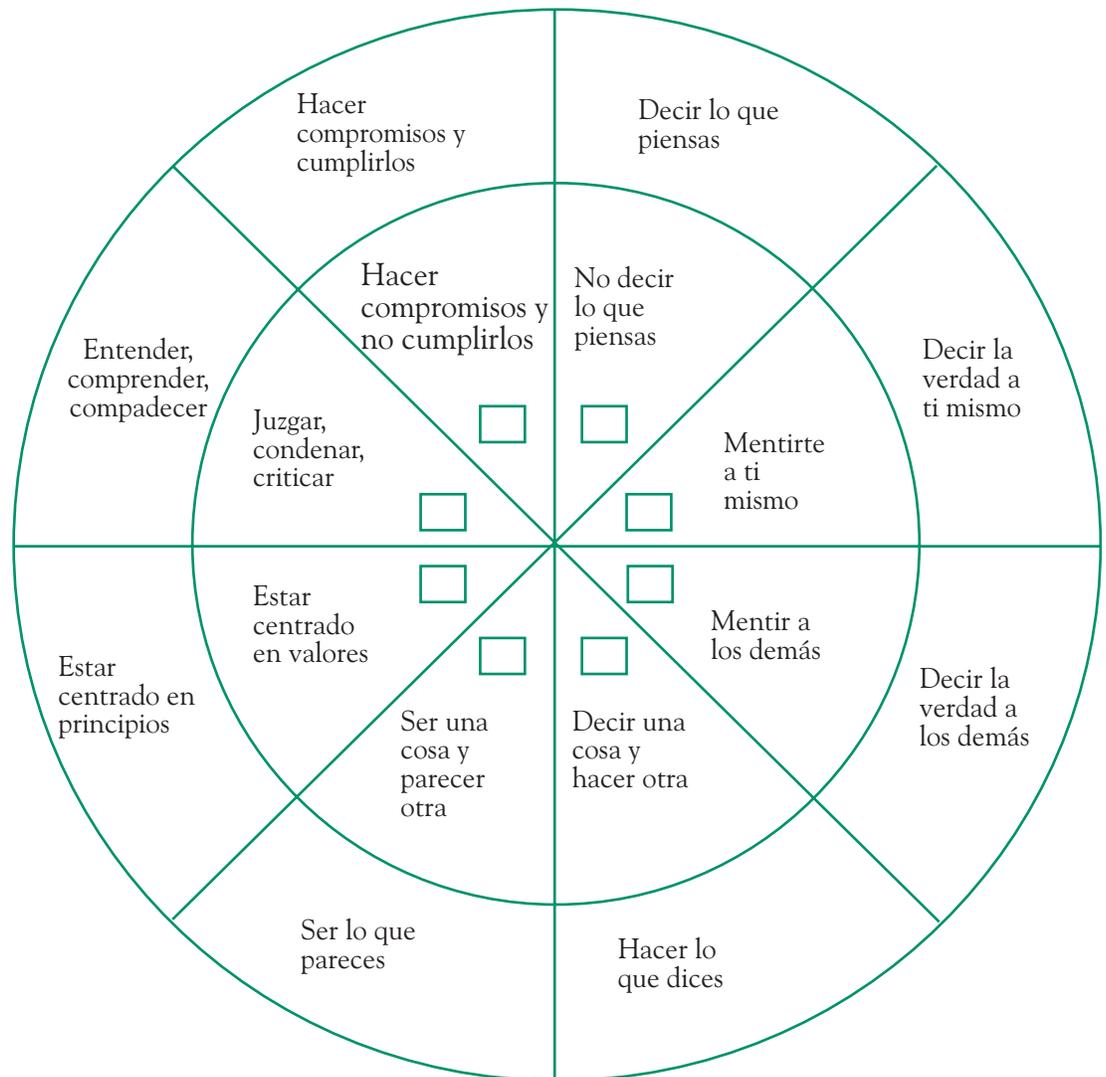
Riesgos	Calificación Riesgos
R1.	
R2.	
R3.	
R4.	
R5.	
R6.	
R7.	
R8.	
R9.	
R10.	
R11.	
R12.	
R13.	
R14.	
R15.	
R16.	
R17.	
R18.	
R19.	
R20.	

Círculo de Integridad	Valoración Círculo de Integridad
Estás centrado en principios (10) o estás centrado en valores (0)	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Eres lo que pareces (10) o eres una cosa y pareces otra (0)	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Dices lo que piensas (10) o no dices lo que piensas (0)	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Te dices la verdad a ti mismo (10) o te mientes a ti mismo (0)	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Dices la verdad a los demás (10) o mientes a los demás (0)	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Haces lo que dices (10) o dices una cosa y haces otra (0)	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Haces compromisos y los cumples (10) o no cumples tus compromisos (0)	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Entiendes y comprendes a los demás (10) o los criticas y juzgas (0)	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10

Promedio de integridad:

Criterio de Autoevaluación:

Si tu respuesta es totalmente afirmativa, entonces anota 10; si es totalmente negativa anota 0. Si es intermedia, anota 5 (cuando es "más o menos"). Cuando es "casi nunca", anota 1 ó 2. Cuando es "a veces", entonces anota 3 ó 4. Cuando es "generalmente" o "por lo común", anota 6, 7, ú 8. Cuando es "casi siempre", anota 9.



Apéndice N°. 4.

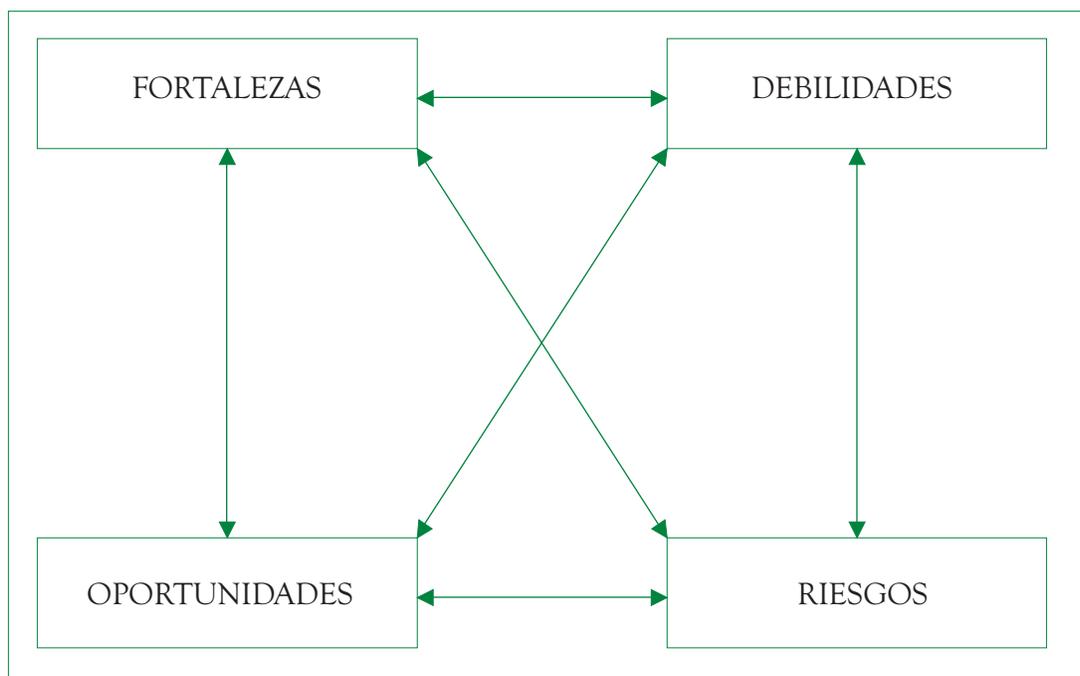
CUADRO N°. 1

ESQUEMA SIMPLIFICADO DEL ANÁLISIS FORD

ANÁLISIS FORD			
VISIÓN	TIEMPO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO
Mirar hacia atrás	Pasado	Análisis Histórico	<i>Ventana hacia el pasado</i>
Mirar hacia adelante	Futuro	Análisis Prospectivo	<i>Ventana hacia el futuro</i>
Mirar hacia el interior	Presente	Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades	<i>Ventana hacia el interior</i>
Mirar hacia el exterior	Presente	Análisis Externo: Oportunidades y Riesgos	<i>Ventana hacia el exterior</i>
Mirar aquí y ahora	Presente	Formulación de Estrategias	<i>Ventana hacia el presente</i>

CUADRO N° 2

ESQUEMA SIMPLIFICADO DEL ANÁLISIS FORD - 2



Es muy importante, en la aplicación del Análisis FORD, considerar las fortalezas competitivas, vale decir aquellas fortalezas que permiten sostener importantes ventajas competitivas en mercados de alta competencia. Estas fortalezas pueden ser de tres tipos: 1. Comunes, aquellas que son poseídas por varias personas o cuando varias personas están en aptitud de poder adquirirla; 2. Distintivas, aquellas que tienen un número pequeño de competidores que les proporcionan ventajas competitivas y desempeños superiores al promedio; y 3. De imitación, aquellas que pueden ser copiadas de los demás competidores. Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí pueden implementar. Así pues, queda aclarado que siempre deben comprenderse las fortalezas y debilidades en relación a la realidad de un mercado que presenta oportunidades y riesgos. Finalmente, debe recordar que el Análisis FORD sirve para lograr tres cosas importantes: 1. Diagnosticar la situación actual (análisis de sí mismo: fortalezas y debilidades; y análisis del entorno: oportunidades y riesgos); 2. Determinar los objetivos estratégicos (estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia); y 3. Poner en acción las estrategias.

CUADRO N°. 3

VISIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS FORD

DIMENSIONES	ALGUNAS APRECIACIONES
Historia del Análisis FORD	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Dos libros inician la Escuela de Diseño Estratégico: <i>Leadership in Administration</i>, de Philip Selznick (1957); y <i>Strategy and Structure</i>, de Alfred D. Chandler (1962). ❑ El verdadero impulso lo representó el grupo de la Dirección General de la Escuela de Negocios de Harvard, con el libro <i>Business Policy: Text and Cases</i> (1965), editado por Roland Christensen, Kenneth R. Andrews y William D. Guth.
Las Escuelas de Estrategias más importantes	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Escuela de Diseño (estrategia = proceso de concepción). ❑ Escuela de Planeación (estrategia = proceso formal). ❑ Escuela de Posicionamiento (estrategia = proceso analítico). ❑ Escuela de Liderazgo (estrategia = proceso visionario). ❑ Escuela Cognoscitiva (estrategia = proceso mental). ❑ Escuela Incrementalista (estrategia = proceso emergente). ❑ Escuela Política (estrategia = proceso de negociación). ❑ Escuela Cultural (estrategia = proceso colectivo). ❑ Escuela Evolucionista (estrategia = proceso reactivo). ❑ Escuela Estructuralista (estrategia = proceso de transformación).
Qué es el Análisis FORD	<ul style="list-style-type: none"> ❑ El análisis FORD (FODA, DAFO, DOFA, FUDOR, FLOA, SWOT) es una potente, efectiva, práctica, versátil, económica y sencilla herramienta de planeamiento, cuya aplicación permite obtener un cuadro inteligente de la posición actual de un individuo, familia, equipo, organización, proceso u otras instancias que interese analizar.

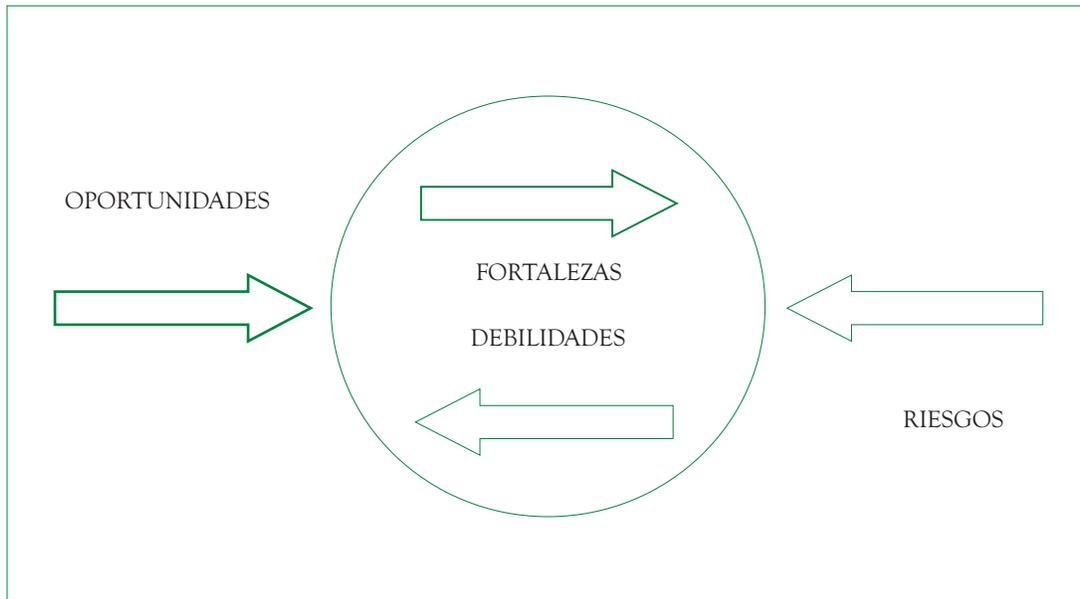
DIMENSIONES	ALGUNAS APRECIACIONES
<p>Qué es el Análisis FORD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Este análisis constituye el modelo más utilizado en el ámbito internacional por todos aquellos que se dedican a las actividades de planeamiento.
<p>Para qué sirve el Análisis FORD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ El análisis FORD sirve para poner de relieve los análisis de las situaciones internas y externas, descubriendo fortalezas y debilidades, así como también reconociendo oportunidades y riesgos. ❑ El análisis FORD, juicioso y ajustado a la realidad, facilita la obtención de un diagnóstico que permite adoptar decisiones racionales.
<p>Qué debe diferenciarse en el Análisis FORD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Lo relevante (importante) de lo irrelevante (no importante). ❑ Lo interno (fortalezas y debilidades) de lo externo (oportunidades y riesgos). ❑ Lo positivo (valioso) de lo negativo (no valioso).
<p>Qué se requiere en el Análisis FORD de sí mismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Apreciación realista de sí mismo. ❑ Habilidad de análisis. ❑ Dotes de creatividad. ❑ Honestidad intelectual. ❑ Conocimiento actualizado del entorno. ❑ Conocimiento de las tendencias futuras del mercado.
<p>Análisis Interno (factores endógenos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Se tiene control directo sobre estas variables, que pueden afectar de manera positiva y negativa. ❑ Está constituido por el análisis de fortalezas y debilidades. ❑ Son dinámicas porque varían con el transcurso del tiempo. ❑ Ayudan a comprender la posición competitiva.

DIMENSIONES	ALGUNAS APRECIACIONES
Fortalezas (conceden valor competitivo)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Son recursos positivos, facilitadores y expansivos que propician los cambios favorables, el crecimiento y el desarrollo. Se orientan hacia el bienestar, la salud y la autorrealización. <input type="checkbox"/> Se controlan de forma directa, son positivas y representan ventajas que pueden y deben capitalizarse en beneficio propio. <input type="checkbox"/> Se detectan a través de diagnósticos o evaluación de los resultados que se logran. <input type="checkbox"/> Deben mantenerse con esfuerzo de competencia.
Debilidades (piedras en el zapato)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Son recursos negativos, inhibidores e imperfecciones que obstaculizan los cambios favorables, el crecimiento y el desarrollo. Se orientan hacia el estancamiento, la pasividad y la involución. <input type="checkbox"/> Se controlan de manera directa, son negativas y resultan contrapesos de las fortalezas que necesitan corregirse. <input type="checkbox"/> Pueden disminuirse mediante apropiadas acciones correctivas. <input type="checkbox"/> Resulta deseable transformarlas en fortalezas.
Análisis Externo (factores exógenos)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No pueden controlarse de forma directa estas variables, que pueden afectar de modo directo o indirecto. <input type="checkbox"/> Está integrado por el análisis de oportunidades y riesgos. <input type="checkbox"/> Son dinámicas porque se modifican con el transcurso del tiempo. <input type="checkbox"/> Ayudan a comprender la posición competitiva.

DIMENSIONES	ALGUNAS APRECIACIONES
<p>Oportunidades (facilitan los avances)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Condiciones favorables generadas por los grupos socio-culturales sanos, tales como la pareja, familia, amistades, equipos de trabajos, grupos religiosos, comunidad, etcétera. <input type="checkbox"/> Responde propiamente a lo que el exterior proporciona. <input type="checkbox"/> Es conveniente su mejor aprovechamiento mediante un plan.
<p>Riesgos (obstáculos en el camino)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Condiciones desfavorables originadas por los grupos socio-culturales enfermos, tales como la pareja, familia, amistades, equipos de trabajo, grupos religiosos, comunidad, etcétera. <input type="checkbox"/> Pueden afectar de manera negativa, en forma directa o indirecta. <input type="checkbox"/> Se evitan mediante acciones adecuadas preventivas.

CUADRO N°. 4

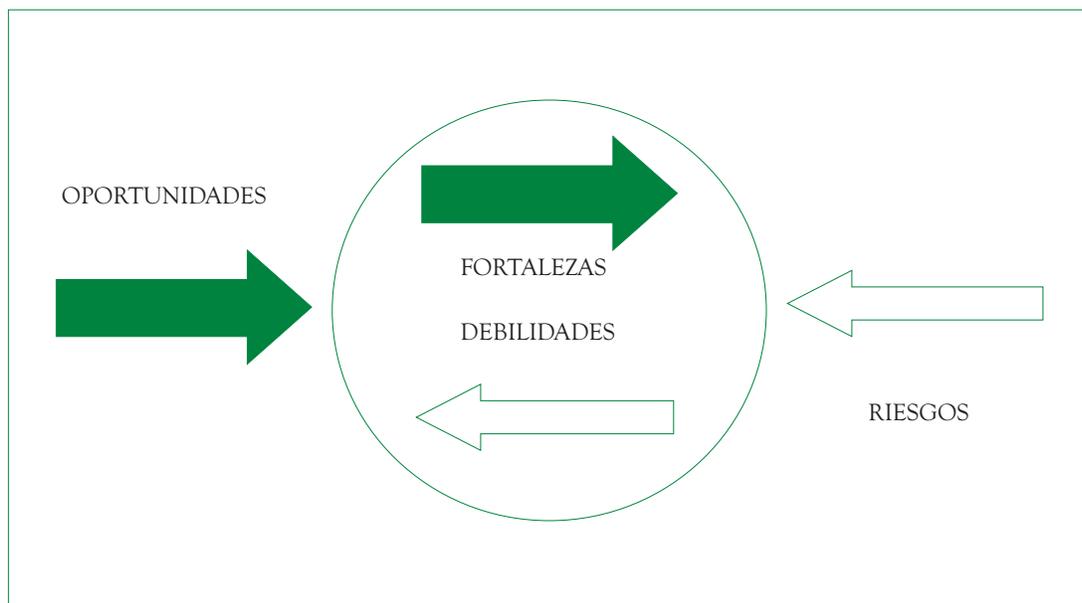
DIMENSIONES DEL ANÁLISIS FORD EN EQUILIBRIO



En el esquema puede observarse que las Fortalezas y Oportunidades están equilibradas con las Debilidades y Riesgos, vale decir que ambas fuerzas contrarias se mantienen en igualdad de condiciones. Esto también significa que la persona o sistema se estanca, por lo menos en una coyuntura determinada. Esta puede ser precisamente la circunstancia de muchas personas que en un momento dado caminan muy bien (evolución), pero de pronto se generan nuevas condiciones adversas (involución) que equilibran las fuerzas.

CUADRO N° 5

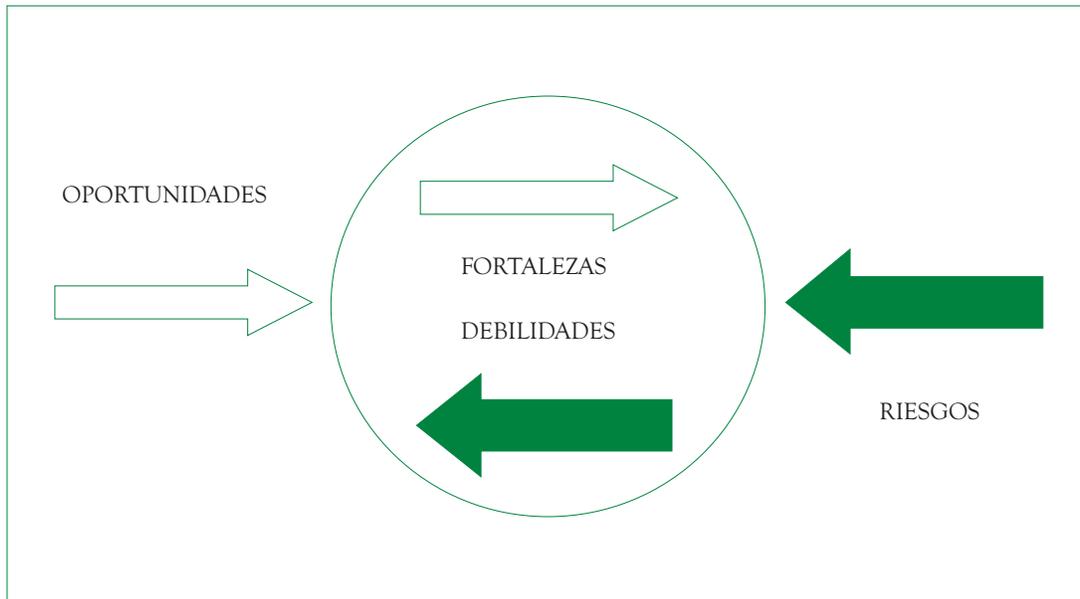
DIMENSIONES DEL ANÁLISIS FORD EN POSICIÓN FAVORABLE



En el esquema puede apreciarse que las Fortalezas y Oportunidades están superando a las Debilidades y Riesgos, vale decir que las fuerzas positivas superan a las negativas. Esto también significa que la persona o sistema tiene la oportunidad de crecer o desarrollarse. Esta circunstancia favorable en un momento dado posibilita la evolución.

CUADRO N°. 6

DIMENSIONES DEL ANÁLISIS FORD EN POSICIÓN DESFAVORABLE



En el esquema puede notarse que las Debilidades y Riesgos están superando a las Fortalezas y Oportunidades, es decir que las fuerzas negativas superan a las positivas. Esto también significa que la persona o sistema no tiene la oportunidad de crecer o desarrollarse. Esta circunstancia desfavorable en un momento determinado condiciona la involución.

CUADRO N° 7

CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PERSONALES ⁽¹⁾

FORTALEZAS PERSONALES	Orden / Puntuación
F1.	
F2.	
F3.	
F4.	
F5.	
F6.	
F7.	
F8.	
F9.	
F10.	
DEBILIDADES PERSONALES	Orden / Puntuación
D1.	
D2.	
D3.	
D4.	
D5.	
D6.	
D7.	
D8.	
D9.	
D10.	

(1): Piense en las diez fortalezas y diez debilidades personales más significativas en su vida en este momento; proceda a escribirlas, ordenándolas según su mayor a menor importancia; y, después, asígneles un valor entre 1 a 10, según su importancia relativa.

CUADRO N°. 8

CUADRO DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL ENTORNO ⁽¹⁾

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	Orden / Puntuación
O1. O2. O3. O4. O5. O6. O7. O8. O9. O10.	
RIESGOS DEL ENTORNO	Orden / Puntuación
R1. R2. R3. R4. R5. R6. R7. R8. R9 R10.	

(1): Piense en las diez oportunidades y diez riesgos del entorno más significativos que puedan influenciar sobre su vida en este momento; proceda a escribirlos, ordenándolos según su mayor a menor importancia; y, después, asígneles un valor entre 1 a 10, según su importancia relativa.

CUADRO N° 9

EL ANÁLISIS FORD Y LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

ANÁLISIS FORD	ALGUNAS APRECIACIONES
Análisis FORD	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="672 491 1438 674">❑ En su forma básica lo que se pretende mediante este análisis es encajar las capacidades internas (Fortalezas - Debilidades) con las posibilidades externas (Oportunidades- Riesgos). <li data-bbox="672 680 1438 905">❑ Es muy importante considerar, además de las cuestiones propiamente técnicas del análisis, la creatividad en los planteamientos estratégicos y, no menos importante, la orientación ética de la propuesta en consonancia con los valores de la sociedad.
Qué son los Factores Críticos de Éxito - FCE	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="672 945 1438 1127">❑ Los Factores Críticos de Éxito - FCE constituyen un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, pueden asegurar un funcionamiento competitivo y exitoso. <li data-bbox="672 1134 1438 1268">❑ Los FCE son los medios esenciales para cumplir los objetivos especificados; así pues, el cumplimiento de estos FCE resultan fundamentales para lograr los objetivos previstos. <li data-bbox="672 1274 1438 1365">❑ Los FCE son específicos y no reflejan sino las preferencias respecto a las variables claves en un determinado momento. <li data-bbox="672 1371 1438 1505">❑ Los FCE deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.
Clave del éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="672 1543 1438 1768">❑ Cuando las fortalezas de una persona se encuentran en consonancia con los factores críticos de éxito, que son necesarios para poder satisfacer las oportunidades en un determinado mercado, la persona podrá ser competitiva en el largo plazo.

ANÁLISIS FORD	ALGUNAS APRECIACIONES
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar una lista de los objetivos. <input type="checkbox"/> Depurar esta lista de objetivos. <input type="checkbox"/> Identificar los factores críticos de éxito. <input type="checkbox"/> Eliminar los factores de éxito no críticos. <input type="checkbox"/> Agrupar los factores críticos de éxito de acuerdo con los objetivos. <input type="checkbox"/> Identificar los componentes de estos factores críticos de éxito. <input type="checkbox"/> Seleccionar los factores críticos de éxito. <input type="checkbox"/> Finalizar el estudio de los factores críticos de éxito.
Criterio de uso de los FCE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El Análisis FORD debe enfocarse únicamente sobre aquellos Factores Críticos de Éxito para sus propios propósitos. <input type="checkbox"/> Este análisis debe diferenciar las fortalezas y debilidades internas al ser comparados de manera objetiva y realista con la competencia, al mismo tiempo que con las oportunidades y amenazas claves que proceden del entorno.

CUADRO N°. 10

MATRIZ FORD CON ESTRATEGIAS

MATRIZ FORD		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 F2 F3 F4 Fn	D1 D2 D3 D4 Dn
ANÁLISIS DE ENTORNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS - FO (MAXI / MAXI)	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN - DO (MINI / MAXI)
	O1	Son estrategias utilizadas para maximizar las Fortalezas Personales, así como también las Oportunidades del Entorno. Son las más importantes y deseadas porque posibilitan el crecimiento y desarrollo.	Estrategias empleadas para minimizar las Debilidades Personales, así como también maximizar las Oportunidades del Entorno. Facilitan el aprovechamiento de las oportunidades para combatir las debilidades.
	O2		
	O3		
	O4		
	On		
	RIESGOS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS - FR (MAXI / MINI)	ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA - DR (MINI / MINI)
	R1	Estrategias diseñadas para maximizar las Fortalezas Personales, así como para minimizar los Riesgos del Entorno. Permiten el enfrentamiento a los riesgos o amenazas del entorno.	Estrategias propuestas para minimizar las Debilidades Personales, así como los Riesgos del Entorno. Permiten hacerle frente a los riesgos a pesar de no contarse con las fortalezas requeridas.
	R2		
	R3		
R4			
Rn			

Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas.

La bibliografía referida contiene libros especializados en los temas de psicología, administración y ciencias sociales; y, en forma complementaria, incluye también diversos textos sobre autorrealización, obras autobiográficas, novelas sobre la grandeza del ser humano y lecciones magistrales sobre el arte de vivir.

Pienso, además, que resultaría muy importante leer y releer con sentido comprometido la denominada *literatura sapiencial*, aquella parte de la literatura clásica, filosófica, proverbial y religiosa que refleja con hondura la sabiduría de la humanidad a través de todos los tiempos sobre *el arte de vivir*. Un brevísimo estudio y bibliografía sobre esta *literatura sapiencial* podrá encontrarse en la obra de Stephen R. Covey: *Primero lo primero. Vivir, amar, aprender, dejar un legado*.

1. Agenda Perú (2000). *Los 50 y tantos libros que todo peruano culto debe leer*. Lima. Caretas y Pontificia Universidad Católica del Perú. Primera edición.
2. Alemany, Carlos (1998). *Relatos para el crecimiento personal*. Bilbao. Colección Serendipity. Editorial Desclée De Brouwer S.A. Cuarta edición.
3. Auer, Helga (1990). *Psicología humanística*. Lima. Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Primera edición.
4. Bambarén, Sergio (2004). *Desde las estrellas. Mensajes celestiales*. Editorial Norma S.A. Bogotá. Primera edición.
5. Bambarén, Sergio (2003). *El delfín. La historia de un soñador*. Editorial Norma S.A. Bogotá. Primera edición.

6. Barnechea, Alfredo (1995). *La república embrujada. Un caso en la pobreza de las naciones*. Lima. Editorial Aguilar Nuevo Siglo. Primera edición.
7. Basadre Grohman, Jorge (1981). *Sultanismo, corrupción y dependencia en el Perú republicano*. Lima. Editorial Milla Batres. Primera edición.
8. Basadre Grohmann, Jorge (1990). *La promesa de la vida peruana*. Lima. Augusto Elmore, Editor. Asociación para la Promoción y Desarrollo del Perú PRO-DESARROLLO. Primera edición.
9. Bennís, Warren; y Nanus, Burt (1985). *Liderazgo. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá. Editorial Norma S.A. Primera edición.
10. Bennett, William J. (1997). *El libro de las virtudes*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor S.A. Primera edición.
11. Biblia del diario vivir (1997). Editorial Caribe. EUA. Primera edición.
12. Bird Jr., Frank E.; y Germain, George L. (1997). *Compromiso*. USA. Det Norske Veritas. Primera edición.
13. Bird Jr., Frank E.; y Germain, George L. (1990). *Liderazgo práctico en el control de pérdidas*. International Loss Control Institute. Edición revisada de la primera edición.
14. Biasca, Rodolfo E.; Paladino, Marcelo; et al (1992). *Competitividad. Transformar la fábrica para competir en el mundo*. Buenos Aires. Instituto de Altos Estudios Empresariales. Universidad Austral. Editorial Atlántida S.A. Segunda edición.
15. Bosmans, Phil (1997). *Un aplauso para la vida*. Editorial Lumen. Buenos Aires. Primera edición.
16. Branden, Nathaniel (1998). *Los seis pilares de la autoestima*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A. y Editorial Paidós SAICF. Primera reimpresión de la primera edición.
17. Bravo Villarán, Oscar (1990). *Hacia una teoría de administración en los países en vías de desarrollo. Cuaderno 2: Técnicas de administración*. Lima. Primera edición.
18. Brockert, Siegfried; y Braun, Gabriele (1997). *Los tests de la inteligencia emocional*. Barcelona. Ediciones Robinbook S.L. Primera edición.
19. Bronson, Po (2004). *¿Qué debo hacer con mi vida? La verdadera historia de personas que respondieron la pregunta más importante*. Editorial Norma S.A. Bogotá. Primera edición.
20. Buckingham, Marcus; y Clifton, Donald O. (2001). *Ahora, descubra sus fortalezas*. Bogotá. Editorial Norma S.A. Primera edición.

21. Buzan, Tony (1996). *El libro de los mapas mentales. Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*. Barcelona. Ediciones Urano S.A. Primera edición.
22. Calderón Moncloa, Luis Felipe (2002). *Después de todo, sólo somos seres humanos*. Lima, Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN. Primera edición.
23. Campoverde Ayres, José (1996). *Visión de líder. Desarrollo Organizacional*. Lima. Editorial Apoyo. Segunda edición.
24. Cardona, Pablo (2002). *Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. Barcelona. Ediciones Urano S.A. Primera edición.
25. Carter-Scott, Chérie (2000). *El juego de la vida. Si la vida es un juego éstas son las reglas*. Barcelona. Círculo de Lectores S.A. Primera edición.
26. Casares Arrangoiz, David; y Siliceo Aguilar, Alfonso (1992). *Planeación de vida y carrera. Un enfoque teórico-vivencial*. México D.F. Editorial Limusa S.A. de C.V. Primera edición.
27. Casas Lazo, Gonzalo M. (s.f.). *La verdad, el amor y la rentabilidad. Planeamiento estratégico personal*. Lima. Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Instituto de Investigación. Primera edición.
28. Chopra, Deepak (2004). *Las siete leyes espirituales del éxito. Una guía práctica para convertir en realidad los sueños*. Editorial Norma S.A. Bogotá. Primera edición.
29. Cooper, Robert K.; y Sawaf, Ayman (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Barcelona. Ediciones Martínez Roca S.A. Primera edición.
30. Cooper, Robert K. (2002). *Aprenda a utilizar el otro 90%*. Bogotá. Editorial Norma S.A. Primera edición.
31. Cornejo y Rosado, Miguel Ángel (1994). *Compromisos para ser*. México D.F. Editorial Grad S.A. de C.V. Primera edición.
32. Cornejo y Rosado, Miguel Ángel (1994). *El ser excelente*. México D.F. Editorial Grad S.A. de C.V. Décima edición.
33. Cornejo y Rosado, Miguel Ángel (2001). *Líderes del tercer mundo. La revolución de los valores*. Naucalpan (Estado de México). Editorial Grad S.A. de C.V. Primera edición.
34. Covey, Sean (1999). *Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos*. México D.F. Editorial Grijalbo S.A. de C.V. Primera edición.
35. Covey, Stephen R. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A. y Ediciones Paidós SAICF. Cuarta reimpresión de la primera edición.

36. Covey, Stephen R. (1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. México D.F. Editorial Paidós Mexicana. Primera edición.
37. Covey, Stephen R. (1998). *Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas*. México D.F. Editorial Grijalbo S.A. de C.V. Primera edición.
38. Covey, Stephen R. (1996). *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A. y Editorial Paidós SAICF. Segunda reimpresión de la primera edición.
39. Covey, Stephen R.; et al. (1995). *Primero lo primero. Vivir, aprender, amar, dejar un legado*. Buenos Aires. Editorial Paidós SAICF. Primera edición.
40. Covey, Stephen R. (2000). *Viviendo los 7 hábitos. Historias que engrandecen*. México D.F. Editorial Grijalbo S.A. de C.V. Primera edición.
41. Chonati, Irma (1995). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*. Lima. En: *Calidad & Excelencia*; Año 2 , N°. 7.
42. Cronin, Archibald J. (1967). *Las llaves del reino*. Barcelona. Editorial Juventud S.A. Primera edición.
43. Csikszentmihalyi, Mihaly (1997). *Fluir. Una psicología de la felicidad*. Barcelona. Editorial Kairós S.A. Primera edición.
44. Dalai Lama (2000). *El arte de vivir en el nuevo milenio*. Barcelona. Círculo de Lectores S.A. Primera edición.
45. De Barbieri Sabatino, Alejandro (2000). *El sol detrás de las nubes de la depresión. Una visión logoterapéutica*. Publicado en la red mundial: <http://www.monografias.com>.
46. De Rivero, Oswaldo (1998). *El mito del desarrollo. Los países inviables en el siglo XXI*. Lima, Mosca Azul Editores. Primera edición.
47. Drake Beam Morin International (1993). *Búsqueda de nuevo empleo*. USA.
48. Dyer, Wayne (1981). *El cielo es el límite*. Barcelona. Ediciones Grijalbo S.A. Primera edición.
49. Dyer, Wayne (1999). *La sabiduría de todos los tiempos*. Barcelona. Grijalbo Mondadori S.A. Primera edición.
50. Ellis, Keith (2001). *La lámpara mágica*. Barcelona. Ediciones Urano S.A. Primera edición.
51. Empresa Editora El Comercio S.A. (2003). *El libro de los valores*. Lima. Primera edición.
52. Empresa Editora El Comercio S.A. (2000). *La encuesta del milenio*. Colección de diez fascículos. Lima. Primera edición.

53. Empresa Minera del Centro del Perú S.A. -CENTROMIN PERÚ S.A.-. *Memoria '95. Memoria '96. Memoria '97.* Lima.
54. Epstein, Seymour (2001). *Inventaruiio de pensamiento constructivo. Una medida de la inteligencia emocional.* Madrid. TEA Ediciones S.A. Primera edición.
55. Esquiaga, Guillermo (2000). *Claves para orientar su desarrollo laboral. Para acceder a un efectivo crecimiento competitivo.* Publicado en la red mundial: <http://www.elaleph.com>.
56. Fabregas, Juan José; y García, Eugenio (1988). *Técnicas cognitivas de autocontrol.* Madrid. Editorial Alhambra S.A. Primera edición.
57. Fabry, Joseph B. (1992). *La búsqueda de significado. La logoterapia aplicada a la vida.* México D.F. Fondo de Cultura Económica. Cuarta reimpresión de la primera edición.
58. Fischman, David (2000). *El camino del líder. Historias ancestrales y vivenciales personales.* Lima. El Comercio y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Primera edición.
59. Fischman, David (2000). *El espejo del líder.* Lima. El Comercio y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Primera edición.
60. Fischman, David (2002). *El secreto de las siete semillas. El equilibrio entre la empresa y la vida.* Lima. Empresa Editora El Comercio S.A. Primera edición.
61. Fossey, Dian (1985). *Gorilas en la niebla. 13 años viviendo entre los gorilas.* Barcelona. Salvat Editores S.A. Primera edición.
62. Foster, Thomas W. (1996). *Victoria personal.* Lima. Good News Press. Primera edición.
63. Francia Hernández, Alfonso (1995). *Educación en valores con anécdotas de la historia.* Madrid. Editorial San Pablo. Primera edición.
64. Frankl, Viktor E. (1997). *Ante el vacío existencial. Hacia una humanización de la psicoterapia.* Barcelona. Empresa Editorial Herder S.A. Séptima edición.
65. Frankl, Viktor E. (1996). *El hombre en busca de sentido.* Barcelona. Editorial Herder. Décima octava edición.
66. Frankl, Viktor E. (1995). *La presencia ignorada de Dios. Psicoterapia y religión.* Barcelona. Editorial Herder. Novena edición.
67. Fromm, Erich (1993). *¿Tener o ser?* México, D.F. Fondo de Cultura Económica S.A. de C.V. Primera edición.
68. Galeano, Eduardo (1975). *Las venas abiertas de América Latina.* Buenos Aires. Siglo Veintiuno Argentina Editores S.A. Decimosegunda edición.

69. Galliani, Luis (2003). *¡Cómo no lo supe antes! El crecimiento personal como secreto del éxito*. Ediciones PEISA S.A.C. Lima, Primera edición.
70. Galván, Liliana (2001). *Creatividad para el cambio. Innovación para la vida y la empresa*. Lima. El Comercio y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Primera edición.
71. Gardner, Howard (1998). *Mentes creativas. Una anatomía de la creatividad*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Primera edición.
72. Gardner, Howard (1998). *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Primera edición.
73. Gates, Bill; et al (1995). *Camino al futuro*. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill Interamericana S.A. Primera edición.
74. Gelb, Michael J. (2004). *Piense como un genio. Aprenda a pensar como las mentes más revolucionarias de la historia*. Bogotá. Grupo Editorial Norma. Primera edición.
75. Goleman, Daniel (1999). *Eduque su mente*. Entrevista de Salopek, Jennifer J. Barcelona. En: Training & Development Digest; N°. 16.
76. Goleman, Daniel; et al (2000). *El espíritu creativo. La revolución de la creatividad y cómo aplicarlas a todas las actividades humanas*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor. Primera edición.
77. Goleman, Daniel (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona. Javier Vergara Editor S.A. Primera edición.
78. Goleman, Daniel (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor. Primera edición.
79. Guaspori, John (1996). *Érase una vez una fábrica... Fábula sobre la calidad*. Editorial Norma S.A. Bogotá. Primera edición.
80. Guttmann, David (1998). *Logoterapia para profesionales. Trabajo social significativo*. Bilbao. Editorial Desclée de Brouwer S.A. Primera edición.
81. Hesse Hermann (1984). *El juego de los abalorios*. Madrid. Alianza Editorial S.A. Sexta edición.
82. Hesse, Hermann (1956). *Narciso y Goldmundo*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana S.A. Sexta edición.
83. Hesse, Hermann (1984). *Siddhartha*. Santa Fe de Bogota. Editorial Oveja Negra. Primera edición.
84. Hugo, Victor (1999). *Los miserables*. Madrid. Ediciones Escogidas S.A. Primera edición.

85. Hunter, James C. (2001). *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona. Empresa Activa. Octava edición.
86. Instituto de Desarrollo Humano (1997). *Decálogo del Desarrollo*. 12 encartes. Lima. Empresa Editora El Comercio S.A. Primera edición.
87. Isaacs, David (2003). *La educación de las virtudes humanas y su evaluación*. Ediciones Universidad de Navarra S.A. Pamplona. Decimocuarta edición.
88. Jaime Barreto, Wilson (1990). *Política de empresa*. Lima. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología -CONCYTEC-. Primera edición.
89. Kertész, Roberto; e Induni, Guillermo (1977). *Manual de Análisis Transaccional*. Buenos Aires. Editorial Conantal. Primera edición.
90. Kertész, Roberto; et al (s.f.). *Monitor de Autoevaluación (Moda)*. Buenos Aires. Editorial Conantal. Primera edición.
91. Kjetsaa, Geir (1990). *Dostoevski. La vida de un escritor*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor S.A. Primera edición.
92. Lapiere, Dominique (1985). *La ciudad de la alegría*. Santa Fe de Bogotá. Planeta & Seix Barral. Primera edición.
93. Ledda, Gavino (1978). *Padre padrone. La educación de un pastor*. Barcelona. Editorial Crítica S.A. Primera edición.
94. López-Dóriga Oller, Enrique (1993). *Desarrollo Humano. Estudio general y aplicado al Perú*. Lima. Universidad del Pacífico. Instituto de Desarrollo Humano. Primera edición.
95. Luna Vargas, José Arturo (1996). *Logoterapia. Un enfoque humanista existencial*. Santa Fe de Bogotá. Editorial San Pablo. Primera edición.
96. Matos Mar, José (1974). *Dominación, desarrollos desiguales y pluralismos en la sociedad y cultura peruanas*. En: *Realidad Nacional*. Tomo I. Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo de la Educación - INIDE. Primera edición.
97. Marinoff, Lou (2002). *Más Platón y menos Prozac*. Madrid. Ediciones B S.A. Sexta edición.
98. Maxwell, John C. (2001). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Editorial Caribe. EUA. Primera edición. Segunda impresión.
99. Maxwell, John C. (2001). *Los 21 minutos más poderosos en el día de un líder*. Editorial Caribe. EUA. Primera edición.
100. Mavila Medina, Octavio (1989). *El Decálogo del Desarrollo. Normas esenciales para el progreso y la prosperidad de cualquier persona, empresa o nación*. Lima. Editorial

- Desarrollo S.A. El libro incluye: *Reflexiones sobre el Decálogo del Desarrollo*, escrito por Luis Sosa Núñez.
101. McNally, David (2004). *Hasta las águilas necesitan un impulso. Aprendiendo a volar en un mundo cambiante*. USA. Trans-Form Corporation. Primera edición.
 102. McNally, David; y Speak, Kart D. (2003). *Sea su propia marca. Destacando entre la multitud*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera edición.
 103. McKay, Matthew; David, Martha; y Fanning, Patrick (1985). *Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés*. Ediciones Martínez Roca S.A. Primera Edición.
 104. Mandino, Og et al (1993). *La universidad del éxito*. Buenos Aires. Editorial Diana 2.A. & Javier Vergara Editor S.A. Primera edición.
 105. Martin, Doris; y Boeck, Karin (1997). *EQ Qué es la inteligencia emocional. Cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida*. Madrid. Editorial EDAF S.A. Primera edición.
 106. Maugham, William S. (1975). *El filo de la navaja*. Barcelona. Plaza & Janes S.A. Primera edición.
 107. Maxwell, John C. (2001). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. México D.F. Panorama Editorial S.A. de C.V. Tercera reimpresión de la primera edición.
 108. Mayor Zaragoza, Federico (1999). *Los nudos gorgianos*. Barcelona. Galaxia Gutemberg y Círculo de Lectores. Primera edición.
 109. Meyer, Paul J. (1972). *La dinámica del liderazgo personal*. USA. Success Motivation Institute Inc. Primera edición.
 110. Microsoft Corporation (1997). *Microsoft Bookshelf en español* (disco compacto). USA.
 111. Muy especial (1999). *Los secretos de la mente*. G y J España Ediciones S. L., S. C. Madrid. Nº 40 Marzo – Abril 1999.
 112. Osho (2003). *El equilibrio entre la mente y el cuerpo. Cómo relajarse para aliviar las molestias relacionadas con el estrés y el dolor*. Editorial Norma S.A. Bogotá. Primera edición.
 113. Osho (2000). *Juego de la transformación. Enseñanzas y parábolas para renovarse cada día*. Gaia Ediciones. Madrid. Segunda edición.
 114. Osho (1995). *Meditación. La primera y última libertad. Una guía práctica de meditación*. Recopilada por Swami Deva Wadud. Madrid. Gaia Ediciones. Primera edición.
 115. Parra Luque, Diego (2003). *CreativaMente*. Editorial Norma S.A. Bogotá. Primera edición.

116. Peale, Norman Vincent (1965). *El poder del pensamiento tenaz*. Barcelona. Ediciones Grijalbo S.A. Undécima edición.
117. Peale, Norman Vincent (1981). *Puedes si crees que puedes*. Barcelona. Ediciones Grijalbo S.A. Sexta edición.
118. Phillips, Nicola (1994). *Nuevas técnicas de gestión*. Volumen 4: *Dirección innovadora, visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos*. Barcelona. Ediciones Folio S.A. Primera edición.
119. Pola Maseda, Angel y Palom Rico, Santiago (s.f.). *Hoshim Kanri. De las políticas de calidad a los resultados concretos*. Barcelona. Organización y Desarrollo Empresarial S.A. Primera edición.
120. Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. Vigésima primera edición (1992). Edición electrónica (1995) por Espasa Calpe S.A. Versión 21.1.0. Madrid.
121. Revista Cristiandad (2000). *¿Cómo ve, siente y vive el hombre contemporáneo la crisis mundial y local?* Publicado en la red mundial: <http://www.cristiandad.org>.
122. Ritchie Ballenas, David (1991). *Política del potencial humano y estrategia empresarial (separatas)*. Lima. ESAN.
123. Rivas Martínez, Francisco; et al (1995). *Manual de asesoramiento y orientación vocacional*. Madrid. Editorial Síntesis S.A. Primera edición.
124. Rivera Martínez, Edgardo (1997). *País de Jauja*. Lima. Promoción Editorial Inca S.A. - PEISA. Tercera edición.
125. Rodríguez, Mauro (1998). *Mil ejercicios de creatividad clasificados*. México D.F. McGraw-Hill Interamericana de México SA. De C.V. Primera edición.
126. Ryback, David (1998). *EQ Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. Madrid. Editorial EDAF S.A. Primera edición.
127. Sagan, Carl (1996). *El mundo y sus demonios. La ciencia como una luz en la oscuridad*. Barcelona. Editorial Planeta S.A. Primera edición.
128. Sagan, Carl (1998). *Miles de millones. Pensamientos de vida y muerte en la antesala del milenio*. Barcelona. Ediciones B S.A. Primera edición.
129. Saint-Exupéry, Antoine de (1975). *El principito*. Buenos Aires. Emecé Editores S.A. 84°. impresión en offset.
130. Salazar Bondy, Augusto (1973). *Entre Escila y Caribdis*. Lima. Instituto Nacional de Cultura. Segunda edición.

131. Sartre, Jean Paul (1967). *La náusea*. Buenos Aires. Editorial Losada S.A. Primera edición.
132. Sartwell, Mattew (1996). *Las llaves del éxito de Napoleon Hill. Los 17 principios del triunfo personal*. Madrid. Editorial Edaf S.A. Primera edición.
133. Segal, Jeanne (1997). *Su inteligencia emocional. Aprenda a incrementarla y a usarla*. Barcelona. Grijalbo Mondadori S.A. Primera edición.
134. Sharma, Robin S. (2001). *El monje que vendió su Ferrari. Una fábula espiritual*. Barcelona. Plaza & Janes Editores S.A. Novena edición.
135. Serbolov, Yuri (2001). *Cuestionario de reingeniería. Autodiagnóstico*. Certus. Soluciones Estratégicas. Publicado en la red mundial: <http://www.certus-mx.com>
136. Serbolov, Yuri (2000). *Enfrentamos una nueva realidad. Tenemos que cambiar nuestros "mapas mentales"*. Publicado en La Carpeta Púrpura, en la red mundial: <http://www.kyna.com.mx>
137. Serbolov, Yuri (2001). *Nuestros mapas mentales. Los ojos con los que vemos el mundo*. Publicado en La Carpeta Púrpura, en la red mundial: <http://www.kyna.com.mx>
138. Serbolov, Yuri (2001). *Reingeniería de liderazgo. Modelo de gestión de conocimiento estratégico prospectivo*. Certus. Soluciones Estratégicas. Publicado en la red mundial: <http://www.certus-mx.com>
139. Serbolob, Yuri (2001). *Reingeniería personal, empresarial, familiar y de México*. Publicado en La Carpeta Púrpura, en la red mundial: <http://www.kyna.com.mx>
140. Serbolov, Yuri (2000). *Reingeniería personal. La guerra contra uno mismo*. Publicado en La Carpeta Púrpura. Red mundial: <http://www.kyna.com.mx>.
141. Simmons, Steve; y Simmons, John C. (1998). *EQ Cómo medir la inteligencia emocional. Primera guía que enseña a aplicar sus principios en la empresa y en su vida privada*. Madrid. Editorial EDAF S.A. Primera edición.
142. Sokoloff, Arthur (1997). *Vida sin estrés. Principios básicos de la sabiduría oriental para combatir la tensión y la ansiedad*. Editorial Norma S.A. Bogotá. Primera edición.
143. Steiner, Claude; y Perry, Paul (1997). *La educación emocional*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor S.A. Primera edición.
144. Sternberg, Robert J. (1997). *Inteligencia exitosa*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A. y Editorial Paidós SAICF. Primera edición.
145. Stiglitz, Joseph E. (2003). *El malestar en la globalización*. Buenos Aires. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. Segunda edición.
146. Stone, Irving (1992). *Pasiones del espíritu. La vida intensa y fecunda de Sigmund Freud*. Buenos Aires. Emece Editores S.A. Primera edición (sexta reimpresión).

147. Stoner, James A. F.; y Freeman, R. Edward (1994). *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Quinta edición.
148. Tolstoi, León (1969). *La muerte de Ivan Ilich. El diablo. El padre Sergio*. Salvat Editores S.A. y Alianza Editorial S.A. Madrid.
149. Toffler; Alvin (1977). *El "Shock" del futuro*. Barcelona. Plaza & Janes Editores S.A. Novena edición.
150. Toffler, Alvin (1981). *La tercera ola*. Barcelona. Plaza & Janes S.A. Séptima edición.
151. Trias de Bes Mingot, Fernando; Rovira Celma,Álex (2004). *La Buena Suerte. Claves de la Prosperidad*. Barcelona. Ediciones Urano S.A. Primera Edición.
152. Ucelli Masías, Renzo; y Málaga Vargas, Ernesto (2003). *En el techo del mundo. Perú 8 Mil: La primera expedición peruana al Himalaya*. Lima. Editor: Ernesto Málaga Vargas. Primera edición.
153. Valls Roig, Antonio (1997). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera edición.
154. Vargas Llosa, Mario (2003). *El Paraíso en la otra esquina*. Lima. Alfaguara. Santillana S.A. Primera edición.
155. Vargas Llosa, Mario (1992). *El pez en el agua*. Barcelona. Biblioteca Breve. Primera edición.
156. Vargas Trepaud, Ricardo; y Pérez Portocarrero, Grimaldo (1997). *Aplicación de la Psicología en la Seguridad Industrial. La experiencia del PROMOSSED en la Empresa Minera del Centro del Perú S.A.* Arequipa. Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. XXIII Convención de Ingenieros de Minas del Perú. Tomo 2. Trabajos técnicos.
157. Vargas Trepaud, Ricardo; y Pérez Portocarrero, Grimaldo (1997). *Políticas, lineamientos y estrategias de seguridad en CENTROMIN PERÚ S.A. La experiencia del "PROMOSSED" en la Unidad de Negocios de Cerro de Pasco*. Lima. Colegio de Ingenieros del Perú. Consejo Departamental de Lima. Capítulos de Ingeniería Geológica, Minas y Metalúrgica. Primer Simposio Nacional de Medio Ambiente y Seguridad Minera. Tomo I. Exposiciones de Seguridad e Higiene Minera.
158. Vargas Trepaud, Ricardo (1982). *Estudio psicosocial sobre la moral laboral y la personalidad de los trabajadores de la Unidad Minera "San Vicente"*. Compañía Minera "San Ignacio de Morococha" S.A. Chanchamayo. Volúmenes I y II. Informe técnico profesional.

159. Vargas Trepaud, Ricardo (2005). *Personalidad y dimensiones valorativas de trabajadores mineros del Perú*. Empresa Minera Los Quenuales S.A. - Unidad Minera Yauliyacu. Lima. Informe técnico profesional.
160. Ventrella, Scott W. (2004). *El poder del pensamiento positivo en las empresas. 10 rasgos para lograr resultados óptimos*. Editorial Norma S.A. Bogotá. Primera edición.
161. Wallace, Lewis (1984). *Ben-Hur*. Colombia. Editorial La Oveja Negra, Ltda. Primera edición.
162. Williams, J. Clifton (1979). *La dinámica de la supervisión. Un programa para el desarrollo de ejecutivos y gerentes progresivos*. USA. Success Motivation Institute Inc. Séptima edición.
163. Wolpert, Stanley (2003). *Gandhi*. Ediciones ABC S.L. Barcelona. Primera edición.
164. Yourcenar, Marguerite (2003). *Memorias de Adriano*. Editorial Planeta DeAgostini S.A. España. Primera edición.
165. Ziglar, Zig (1998). *Éxito para Dummies*. Editorial Norma S.A. Bogotá. Primera edición.
166. Ziglar, Zig (1996). *Nos veremos en la cumbre*. México D.F. Editorial Diana S.A. Impresión 25°. de la primera edición.

Nota de presentación del autor



El autor del libro, Ricardo Vargas Trepaud, posee títulos de Licenciado en Psicología (1975), por la Universidad Ricardo Palma; y Licenciado en Relaciones Industriales (1994), por la Universidad de San Martín de Porres. Tiene diplomados en Dirección de Personal (1986), por la Escuela de Administración de Empresas de Barcelona - España; y Administración del Potencial Humano (1991), por la Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN. Cabe destacar que el licenciado Vargas Trepaud también ha realizado estudios de Maestría en Psicología Clínica y de Familia (1993), en la Universidad de San Martín de Porres. Asimismo, el autor ha realizado diversos estudios de especialización en Recursos Humanos y Administración de la Seguridad.

El licenciado Ricardo Vargas Trepaud ha desempeñado en instituciones y empresas, públicas y privadas, de diferentes sectores económicos, diversas posiciones laborales vinculadas a la gestión del potencial humano. Actualmente el autor se dedica a la consultoría especializada en Psicología Industrial y Organizacional, incluyendo la Psicología de la Seguridad para empresas, realizando estudios psicosociales sobre clima laboral y cultura organizacional, además de desarrollar Seminarios de Prevención y Desarrollo Personal. Así mismo, ofrece consulta privada en Psicología del Asesoramiento y Orientación Vocacional.

Para comunicarse con el autor:
Ricardo Isaías Vargas Trepaud
Licenciado en Psicología &
Licenciado en Relaciones Industriales

Telefax: (51- 1) 461-2206
Correo-e: psicoseg@terra.com.pe

Lima, Abril del 2005.