**2.6.1 Enfoque para el autocrecimiento de Stephen R. Covey.**

Stephen Covey señala en su libro “*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*” la necesidad de convertir en hábitos (¿**Competencias?**) de efectividad personal y organizacional los siguientes:

1. Sea proactivo. ( Responsabilidad)
2. Empiece con un fin en mente. (Liderazgo personal)
3. Establezca primero lo primero. (Administración personal)
4. Piense en ganar / ganar. (Beneficio mutuo)
5. Procure primero comprender y…… después ser comprendido. (Comunicación efectiva)
6. Sinergice, y… (Liderazgo interpersonal)
7. Afile la sierra. (Mejora Contínua)

Fig. 2.9: Hábitos decisivos, según Stephen R. Covey.

Como se aprecia en la gráfica, elaborada a partir del texto anteriormente mencionado, el autor establece que los hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados de forma integral, interrelacionada y secuencial. La secuencia en su aplicación según el autor establece en el cumplimiento de los tres primeros lo que él denomina la **victoria privada**, mientras que el logro de los tres siguientes **victoria pública**.

El séptimo hábito debe practicarse en todo momento ya que ayuda a la mejora sustantiva de todas las dimensiones de la personalidad; física mental, socio-emocional y espiritual; quedando claro que la efectividad de los mismos reside básicamente en su aplicación integral, interrelacionada y secuencial.

Detengámonos brevemente a comentar los aspectos básicos a tener en cuenta con relación a tales hábitos indispensables para el auto crecimiento en la carrera de todo profesional o ejecutivo.

**Sea proactivo. (Responsabilidad);** este hábito representa la posibilidad de la persona para asumir nuevos retos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social. La conducta responsable resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus desafíos y respuestas, sus ambiciones y sus logros.

**Empiece con un fin en mente. (Liderazgo personal);** este hábito está referido a la capacidad de la persona para encontrar sentido a su propia existencia, tendiendo a reforzarse con el desarrollo de una visión de futuro. Trata en esencia de guiar la evolución de su carrera trazando y comprometiéndose con un rumbo que ha de seguirse inteligentemente.

**Establezca primero lo primero. (Administración personal);** este hábito aplicado con talento, nos permitirá definir entre lo importante y lo urgente para ser más efectivos. Covey describe su esencia a partir de una matriz de administración personal que se elabora atendiendo a las alternativas descritas:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Importante** | **No importante** |
| **Urgente** | | **Urgente e importante**  **ADMINISTRACIÓN POR CRISIS** | **Urgente y no importante**  **ADMINISTRACIÓN REACTIVA** |
| **No urgente** | | **No urgente e importante**  **ADMINISTRACIÓN PROACTIVA** | **No urgente y no importante**  **ADMINISTRACIÓN NO EFECTIVA** |

Cuadro 2.1: Matriz de administración personal de Covey.

Resulta evidente que es hacia la **administración proactiva** donde encaminar nuestros esfuerzos en la búsqueda de lograr efectividad.

**Piense en ganar / ganar. (Beneficio mutuo);** tal hábito nos ayuda a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas basado en normas de bien común y equidad, se sustenta en el estudio de las seis alternativas que pueden existir en cualquier proceso de negociación:

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

El primero de los modelos nombrados es el único verdaderamente viable que representa beneficios mutuamente satisfactorios y asume un ambiente de aprendizaje recíproco e influencia mutua.

**Procure primero comprender y…… después ser comprendido. (Comunicación efectiva);** este hábito resulta conveniente aplicarlo a fin de obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Se sustenta en la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder construir unas relaciones interpersonales más provechosas. En el mismo se destaca fundamentalmente la capacidad para la escucha activa en el proceso de la comunicación humana.

**Sinergice, y… (Liderazgo interpersonal);** implica un alto grado de interdependencia y refleja el producto social que se obtiene al utilizar convenientemente el trabajo en equipos de forma integrada, productiva y creativa. Se fundamente en los logros del trabajo sinérgico, que no es otra cosa que comprender que cuando este es bien organizado y conducido, los resultados colectivos son superiores a los obtenidos a partir de la suma de los individuales.

**Afile la sierra. (Mejora Contínua);** Stephen Covey define este hábito basado en la historia del leñador que afanado en derribar uno tras otro los árboles del bosque no repara en la necesidad de hacer un alto para afilar su hacha y con ello mejorar la eficacia de su labor. Todas las personas requieren de renovación en todas y cada una de las dimensiones de su personalidad, la falta de ello puede tener un alto costo en nuestro desempeño general, tanto desde el punto de vista físico y mental como socio emocional y espiritual.

**2.6.2. Enfoque para el autocrecimiento de Daniel Goleman.**

Por su parte Daniel Goleman nos aporta con sus conceptos acerca de la **Inteligencia Emocional**, otra visión de gran significación en la actualidad en el proceso de desarrollo de la carrera en el plano individual con base en el auto desarrollo y auto crecimiento.

Al decir de Vargas Trepaud, el término Inteligencia emocional es un nombre nuevo para una antigua realidad en materia de psicología; Goleman con la publicación de sus libros **La Inteligencia Emocional en 1995 y La Inteligencia Emocional en la empresa (1998)** ha logrado una amplia difusión de estas concepciones que persiste y se renueva en la actualidad en los más diversos ámbitos de la actividad humana.

Sin dejar de reconocer la importancia del coeficiente de inteligencia (CI) de las personas y la destreza para el logro de los objetivos de desarrollo en una empresa, el autor y principal difusor de este concepto, señala que el 80 % del éxito en una empresa depende de este importantísimo factor.

Al explicar el concepto de Inteligencia Emocional, Goleman en su libro de 1995 afirma 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”.**

Y puntualiza el autor en el también referido libro de 1998 que**…”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”.**

Al describir de manera más amplia estos conceptos, Goleman precisa lo que se ha dado por calificar como las “**Cinco Dimensiones de la Inteligencia Emocional**”. En las bases de tales dimensiones es necesario apuntar que se diferencian dos enfoques: el que se establece con la propia persona (**personales**) y el que se relaciona con los demás (**sociales**), como podemos apreciar en una estrecha concordancia con la perspectiva asociada a los 7 hábitos descritos por Covey.

En esencia las 5 dimensiones descritas por Goleman son las siguientes.

Competencia Personal:

1. **Autoconocimiento**: Capacidad de reconocer y comprender nuestros propios estados de ánimos, sentimientos e impulsos, así como sus efectos en los demás.
2. **Autorregulación**: Capacidad de controlar o gestionar nuestros impulsos y estados.
3. **Automotivación**: Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

Competencia Social:

1. **Empatía**: Coincidencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás.
2. **Habilidades sociales**: Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

Veamos ahora de forma breve lo que son en realidad estas dimensiones indispensables para el autocrecimiento y el papel que las mismas juegan en la búsqueda de efectividad para un mejor desempeño de la carrera en el competitivo mundo empresarial de nuestros tiempos.

**Autoconocimiento;** consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende a su vez tres aptitudes emocionales:

1º *Conciencia emocional*, reconocimiento de las propias emociones y sus efectos;

2º *Autoevaluación precisa*, reconocimiento de nuestros recursos interiores, habilidades y límites

3º *Confianza en uno mismo*, certeza acerca de neutros valores y facultades.

**Autorregulación**; la aptitud para manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. La autorregulación comprende a su vez cinco aptitudes emocionales:

1º *Autodominio*, mantener bajo control las emociones e impulsos perjudiciales;

2º *Confiabilidad*, mantener normas de integridad y honestidad,

3º *Escrupulosidad*, aceptar la responsabilidad del desempeño individual;

4º *Adaptabilidad*, flexibilidad para reaccionar ante los cambios;

5º *Innovación*, estar abierto y dispuesto para las ideas y enfoques novedosos y la nueva información.

**Automotivación;** la motivación es la dimensión emocionalque guía o facilita la obtención de las metas que nos proponemos. Esta dimensión comprende a su vez cuatro aptitudes emocionales:

1º *Afán de triunfo*, responder a una norma de excelencia;

2º *Compromiso*, alinearse con los objetivos de un grupo u organización;

3º *Iniciativa*, disposición para aprovechar las oportunidades;

4º *Optimismo*, tenacidad para alcanzar los objetivos.

**Empatía;** esta dimensión se refiere a la capacidad para captar los sentimientos, necesidades e intereses de los demás. En síntesis se encuentra asociada con cinco aptitudes emocionales:

1º *Comprender a los demás*, percibir los sentimientos ajenos e interesarse por sus problemas;

2º *Ayudar a los demás a desarrollarse*, percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad;

3º *Orientación hacia el servicio*, prever reconocer y satisfacer las necesidades del cliente;

4º *Aprovechar la diversidad*, cultivar oportunidades a través de personas diversas;

5º *Conciencia política*, interpretar las corrientes sociales y políticas.

**Habilidades sociales;** las habilidades sociales no son otra cosa que aptitudes emocionales que se utilizan con el objetivo de inducir en los otros las respuestas deseadas. Las mismas responden a 8 aptitudes emocionales que son las siguientes:

1º Influencia, implementar tácticas de persuasión efectiva;

2º Comunicación, escuchar abiertamente y trasmitir mensajes convincentes;

3º Manejo de conflictos, manejar y resolver desacuerdos,

4º Liderazgo, inspirar y guiar personas o grupos;

5º Catalizador de cambios, iniciar o manejar cambios,

6º Establecer vínculos, alimentar las relaciones instrumentales,

7º Cooperación y colaboración, trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos;

8º Habilidades de equipo, crear sinergia para alcanzar metas colectivas.

En estos aspectos esenciales se resume la propuesta de Goleman que goza en la actualidad de gran arraigo en el mundo empresarial. Otras visiones para la implementación de tales categorías en materia del autocrecimiento dentro de los planes de carrera, pueden ser consultadas y en particular la descrita por *Robert k. Cooper y Ayman Sawaf “La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones” (1997)*. En ella los autores proponen un modelo sustentado en cuatro pilares fundamentales:

1. Conocimiento emocional.
2. Aptitud emocional.
3. Profundidad emocional.
4. Alquimia emocional.

Los mismos se describen basados en cada caso en cuatro aptitudes emocionales lo que conforma un cuadro de 16 aptitudes emocionales a ser consideradas como alternativas para el autocrecimiento. La valoración de estas propuestas pone a las claras como resulta una visión en las que las diferentes aptitudes emocionales se superponen unas con otras bajo diferente nomenclatura.

**Cambio y autodesarrollo.**

La esencia de todo cambio se encuentra en el propio ser humano, nada sucede sin cambio personal, su base realmente se encuentra en el hombre mismo, por lo que se puede afirmar, que el autodesarrollo es una cuestión de supervivencia.

En tal contexto se alienta a las organizaciones a la búsqueda de culturas, estrategias organizacionales y personales, así como a perfiles de liderazgo, más relevantes y congruentes, para sobrevivir en el panorama actual las mismas han de preparase para una fuerte batalla, más dura y difícil si cabe por así decirlo “*La Batalla por el autodesarrollo*”, incorporando un nuevo paradigma de gestión de uno mismo y hacia los demás.

**En tal sentido podemos definir el Autodesarrollo como “Un proceso de mejora continua en conocimientos, habilidades y capacidades (competencias) utilizando el esfuerzo propio de forma autodirigida”.**

En este concepto se pone de manifiesto a partir de la consolidación de un conjunto de valores entre los que es necesario destacar:

* Participación
* Independencia
* Responsabilidad
* Aceptación

Si se considera tal definición como ineludible se hace necesaria una formación en el hombre con sentido de “existencia y eficiencia” como medio de crecimiento hacia un desarrollo más real del ser humano en su trabajo y una mayor calidad en sus relaciones dentro de su ámbito laboral.

Esto exige crear una serie de cualidades y habilidades en los directivos que se diferencian mucho de las que se ponen de manifiesto a través de las funciones de planificación, dirección organización y control, las cuales han ido evolucionado como se aprecia en la tabla siguiente tomada de *Davis y Newstrom. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill. México 1990*

EVOLUCIÓN DE LA FUNCION DE DIRECCIÓN.

|  |  |
| --- | --- |
| **Años 70 – 80** | **Actualidad** |
| **Planificación** | |
| Pasado / Futuro  Tecnología factor estratégico  Entorno como un elemento más | Futuro / Presente  El hombre factor estratégico  Entorno como punto de partida |
| **Organización** | |
| Estructuras jerárquicas  Actividades / Individuos | Estructuras planas  Actividades / Grupos |
| **Dirección** | |
| Autoridad  Dirigir a los hombres | Liderazgo  Dirigir CON los hombres |
| **Control** | |
| Inspección  Procesos | Autocontrol  Resultados |

  Cuadro 2.2: Evolución de la función de dirección.

De ahí que en la actualidad los ejecutivos, se esfuerzan por focalizar su acción en las conductas y comportamiento de sus empleados y entender nuevos valores, nuevos códigos, nuevas formas de comprender a los demás, con el propósito de construir escenarios, donde la calidad de vida del trabajador y los objetivos de la organización, sean compatibles con la misión y la visión de esta y al propio tiempo ejes para el éxito empresarial.

Esta dirección requiere un proceso de aprendizaje, donde la incorporación de técnicas adaptadas a las características individuales y sociales, en las que exista una adecuada identificación del tipo de actividad que se realiza con el entorno, la forma de aprendizaje y el modo de enfrentar los propios conflictos; ha de ser una aspiración que debe estar dentro de la estrategia de Gestión organizacional de las carreras en busca de la elevación de la calidad.

Este proceso de aprendizaje requiere de una nueva formación en el individuo con un fuerte componente de autodesarrollo, para convencerse y demostrar de donde viene y hacia donde va, cómo desarrollar su carrera profesional, con conocimientos flexibles y prácticos que ayuden a su polivalencia, a un trabajo en equipo no impuesto y a un liderazgo integrador.

Los ejecutivos más identificados con la importancia que reviste la autodesarrollo, para el éxito de la organización, comienzan al propio tiempo ha revisar sus estilos de vida y los logros que han materializado, y una pregunta se hace evidente ¿Qué podemos hacer para impactar significativamente el desarrollo personal, logrando el máximo de satisfacción individual y organizacional? ¿Cómo desarrollar este proceso? ¿Quién es el responsable?

La respuesta no es sencilla ya que el inicio de cualquier tipo de desarrollo, ya sea personal, organizacional, social o de algún otro tipo, requiere del reconocimiento y de la decisión de cambio, para lo cual es necesario realizar un auto diagnostico que nos permita conocer el estado psicológico en que nos encontramos.

A partir de dicho diagnóstico el autocambio requiere del trazado de una estrategia personal, la cual ha de indicar un principal curso de acción o camino para lograr el estado deseado.

Esta estrategia personal debe estar acompañada de:

* Autodiagnóstico, conocimiento de si mismo
* Una clara definición del estado deseado, del lugar adonde se quiere llegar.
* Una identificación de los valores que definen las manifestaciones de la conducta.
* Las relaciones interpersonales y la comunicación externa e interna necesaria.
* Los recursos con los que se contará (nuestros y de otros).
* Confianza en si mismo y valor para enfrentar las barreras.

El conocimiento de uno mismo (autoconocimiento) constituye un elemento de vital importancia para el perfeccionamiento (crecimiento y desarrollo) de nuestro plan de carrera individual.

El autoconocimiento, debe ser considerado como tarea permanente e independiente de la edad, ya que nunca termina, pero nos mantiene activos mirando hacia el nuestro interior, propiciando medir el potencial de nuestras posibilidades para superar debilidades y lograr una mayor eficacia, con una actuación de renovada confianza y seguridad.

Es fundamental el conocimiento físico, mental y emocional, que permita, desde el punto de vista individual facilitarnos la selección de vías para atacar las causas de posibles estados de estrés y disminuir sus efectos.

Tomar conciencia de nuestros órganos, de su existencia, de su posición, de la información que emiten, de sus propias energías internas, es un modo de aprender sobre nosotros mismos.

En tal sentido son aspectos relevantes a tener en cuenta para manejar nuestro cuerpo de forma eficiente:

* Que el cuerpo es un todo integrado. Cada parte afecta a las demás.
* En el cuerpo se produce un proceso de cambios constantes.
* Podemos provocar cambios en los distintos subsistemas, por tanto en todo el cuerpo.

Diversos autores coinciden, en que para el dominio del cuerpo y el aumento de su potencial, hay que tener en cuenta varios elementos esenciales, entre ellos:

* Alimentación
* Posturas
* Respiración
* Ejercicios
* Recreación

De igual forma fortalecer nuestra mente de forma positiva, regular la manera en que pensamos, buscar la calma y la paz, lograr la relajación, permite potenciar las propiedades autocurativas del hombre.

De tal forma se estará en condiciones para lograr equilibrar todo el cuerpo y estaremos preparados para utilizar nuestras energías para prevenir, calmar y curar los efectos negativos del estado de estrés.

Los seres humanos somos tan parecidos como diferentes, tenemos los mismos órganos, la misma capacidad cerebral, los mismos deseos y tentaciones; pero cada uno de nosotros responde de distinta manera ante los estímulos.

Cada persona de acuerdo a sus características individuales y sociales, sobre todo aquellas que conforman sus peculiaridades mentales y físicas asimilará de diversa manera las también diferentes causas de estados de tensión.

Para introducir el conocimiento mental, hoy en día se utilizan varios modelos de clasificaciones humanas o tipos de personalidad, algunos de ellos se presentan muy ampliamente documentadas en la literatura.

Todas estas clasificaciones o categorías pueden resultar muy útiles para percatarnos de nuestras características u orientaciones predominantes. No obstante con estas alternativas de tipificación, a menudo, puede que quedemos con la sensación de que nos encontramos en un molde o categoría y tenemos que vivir acorde a ésta, particularidad que queda reñida con el perfeccionamiento a que hemos hecho alusión y que resulta indispensable.

En algunas organizaciones incluso, se forman “equipos” o “grupos de trabajo” en base a dichas tipología lo que contribuye en cierta medida a permitir un desempeño superior del equipo en la ejecución de cualquier proyecto o tarea, pero a menos que se le facilite una capacitación ponderada con cada miembro del grupo, con el objetivo de cultivar sus características o rasgos predominantes, es posible que esa persona permanezca bloqueada o cerrada permanentemente en esa “marca” limitada, a través de tan cortantes refuerzos en el trabajo.

El autoconocimiento deberá conducirnos a explorar nuestro potencial y a la reflexión activa y dinámica que nos sirve de incentivo para mantener nuestras energías y renovar a partir del auto crecimiento y autodesarrollo en nuestros planes de carrera.