



Caso: Mariana Sánchez

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

Ana Rosa Muñoz Cisneros
Nancy Jéssica Quiroz Bravo
María Milagros Seminario Ramos

Asesor:
Mtr. Luis Enrique Seminario Antúnez de Mayolo

Lima, noviembre de 2020

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento al PAD, especialmente a nuestros profesores, por compartir su sabiduría, en su afán de formar mejores personas, mejores profesionales.



Resumen ejecutivo

El presente caso, cuya protagonista es Mariana Sánchez, formula la importancia de la toma de decisiones en la vida, las mismas que nos pueden poner en diferentes situaciones que, sumadas, van construyendo casi sin darnos cuenta, el futuro, teniendo como fin último la felicidad. La mejor herramienta para tomar buenas decisiones es el autoconocimiento; el conocimiento profundo de la persona, del ser personal. A lo largo del trabajo hemos profundizado en la historia de la evolución del hombre hacia su perfeccionamiento, y el énfasis de la importancia del aprendizaje operativo y estructural, para derivar, finalmente, en nuestra propuesta de utilizar un coaching antropológico para el propio descubrimiento. Este coaching antropológico se aplicaría mediante la utilización de un cuestionario, como herramienta para facilitar a la persona a encontrar su propia visión personal y pueda crear su plan de mejora integral.

Palabras clave: perfeccionamiento humano; plan de vida; decisiones; autoconocimiento; libertad; coaching antropológico; aprendizaje



Abstract

In the case of Mariana Sánchez, we want to formulate the importance of decisions in life, the same ones that can put us into different situations, which together are building, almost without realizing it, the future: always having happiness as the ultimate goal. The best tool to make good decisions is self-knowledge; deep knowledge of the person, of the personal being. We have delved into the history of man's evolution towards his perfection and the emphasis on the importance of operational and structural learning, to finally present our proposal to use anthropological coaching for self-discovery. Through the application of a questionnaire, we will apply this anthropological coaching, as a tool to facilitate the person to find his/her or her own personal vision and can create his/her comprehensive improvement plan.

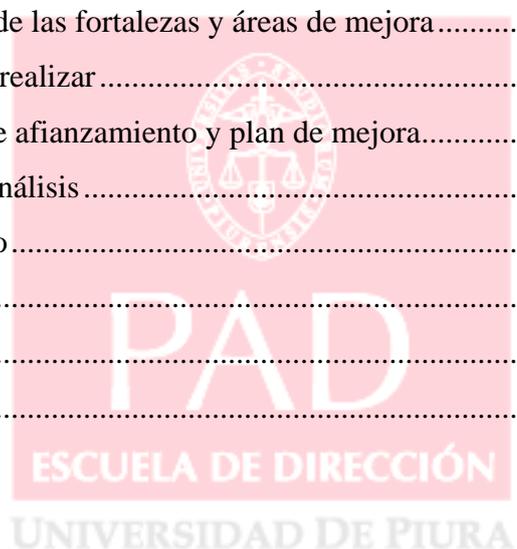
Keywords: *human improvement; life plan; decisions; self-management; anthropological freedom coaching; learning*



Tabla de contenido

Agradecimientos.....	iii
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de anexos.....	xiii
Introducción	1
Capítulo 1. El caso	3
1.1. Presentación del Caso: Mariana Sánchez (parte A).....	3
1.1.1. La empresa	3
1.1.2. Mariana Sánchez.....	3
1.2. Presentación del Caso: Mariana Sánchez (parte B).....	6
1.2.1. Nuevas responsabilidades	8
1.2.2. El futuro.....	9
Capítulo 2. Marco teórico.....	11
2.1. Antropología en los clásicos griegos.....	11
2.2. Antropología en el cristianismo.....	12
2.3. Antropología en la Edad Media.....	12
2.4. Antropología en la Edad Moderna.....	13
2.4.1. El Renacimiento.....	13
2.4.2. El Romanticismo.....	13
2.4.3. El Liberalismo.....	13
2.4.4. El Marxismo.....	14
2.5. Antropología en la Edad Contemporánea.....	14
2.6. Antropología en el Posmodernismo.....	14
2.7. Antropología en la era de la transformación digital – Transhumanismo.....	14
Capítulo 3. La persona humana: naturaleza humana, esencia humana, acto de ser personal ..	17
3.1. Primer nivel: naturaleza humana – sentidos y apetitos.....	17
3.2. Segundo nivel: esencia humana – facultades racionales	18
3.3. Tercer nivel: persona humana – ¿quién soy?.....	24
3.4. Elementos a considerar para un plan de vida.....	25
Capítulo 4. <i>Coaching</i> antropológico	31

4.1. Análisis	33
4.1.1. Primera dimensión: naturaleza humana	34
4.1.1.1. Análisis de resultados	35
4.1.1.2. Recomendaciones	35
4.1.2. Segunda dimensión: esencia humana.....	36
4.1.2.1. Análisis de resultados	39
4.1.2.2. Recomendaciones	40
4.1.3. Tercera dimensión: acto de ser personal - ¿quién soy?.....	40
4.1.3.1. Análisis de resultados	41
4.1.3.2. Recomendaciones	42
4.2. Plan de mejora integral	42
4.2.1. Desarrollo de las fortalezas y áreas de mejora.....	43
4.2.2. Acciones a realizar	43
4.2.3. Acciones de afianzamiento y plan de mejora.....	44
4.3. Conclusiones del análisis	45
4.4. Alternativas al caso.....	45
Conclusiones	49
Bibliografía.....	51
Anexos.....	55



Índice de tablas

Tabla 1. Cuestionario para la primera dimensión	34
Tabla 2. Cuestionario para la segunda dimensión.....	36
Tabla 3. Cuestionario para la tercera dimensión	40
Tabla 4. Competencias a potenciar	43
Tabla 5. Plan de mejora.....	44
Tabla 6. Alternativa para evaluación.....	46



Índice de anexos

Anexo 1. Tabla de virtudes y vicios que ayudarán a definir las prioridades de mejora integral.....	55
Anexo 2. Cuadro de competencias directivas	56
Anexo 3. Temperamento y carácter (TCI – R).....	57
Anexo 4. Rasgos de personalidad según la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE –10).....	58



Introducción

La presentación del Caso: Mariana Sánchez tiene como objetivo utilizar los conocimientos adquiridos en Antropología, Historia del Pensamiento Vigente, Gobierno de Personas, Psicología y Modelo Antropológico, para mostrar cómo las decisiones a las cuales nos enfrentamos a lo largo de nuestra vida, nos llevan por un camino de aprendizaje y desarrollo del ser personal.

Con una visión antropológica, visión de persona y naturaleza humana, que no pretende ser un trabajo de filosofía, ni mucho menos de psicología, aplicaremos las herramientas teóricas a nuestros objetivos de:

- Instrumentalizar los conocimientos adquiridos sobre el *coaching* antropológico.
- Aplicar la teoría para comprensión del estudio de caso.
- Analizar la evolución del aprendizaje personal.
- Desarrollar una propuesta de plan de mejora personal que contribuya a la toma de decisiones de la protagonista.
- Aplicar el *coaching* antropológico al caso.

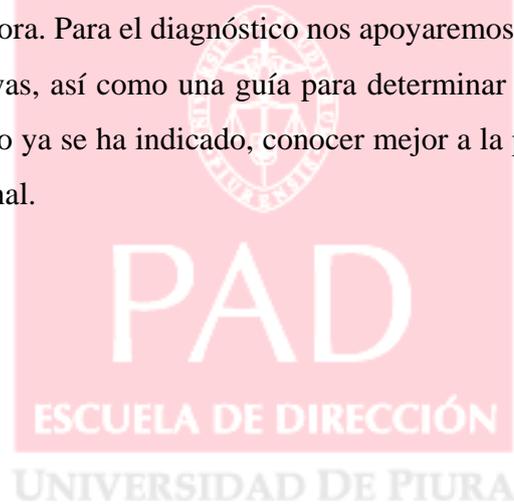
No conocemos el desenlace del caso, por lo que, plantearemos un análisis personal que ayudará a la protagonista a tomar la mejor decisión para su futuro.

En el primer capítulo presentaremos el caso para su análisis, donde la protagonista, Mariana Sánchez, enfrenta situaciones en las cuales deberá tomar decisiones que le ayudarán a crecer, desarrollarse como persona y conseguir una vida lograda, a través del cumplimiento de su misión.

En el segundo capítulo abordaremos el cambio en el pensamiento del hombre, desde los griegos hasta nuestros días, y qué ha influido en este proceso de cambio. Analizaremos la naturaleza y la influencia de las ideologías, respecto a la mirada que se tiene del hombre; luego, explicaremos la evolución del pensamiento del hombre – facultad fundamental del ser humano – con la irrupción de la tecnología.

En el tercer capítulo analizaremos a la persona humana y sus tres dimensiones: naturaleza humana, esencia humana, acto de ser personal, bajo el enfoque del pensador más importante de la época, Leonardo Polo, quien descubrió y perfiló, con más profundidad, estas tres dimensiones. La naturaleza humana, el ser orgánico; la esencia humana, conformada por las dos potencias inmateriales: inteligencia y voluntad; y una tercera, espiritual, ámbito del ser, la persona y el espíritu, que conforman la intimidad humana. Luego, expondremos brevemente la intimidad personal humana, conformada por cuatro manifestaciones trascendentales personales: coexistencia, libertad, conocimiento y amar personal. Y, al final del capítulo, abordaremos el tema de la dimensión psicocorpórea para tratar sobre el aprendizaje operativo y estructural.

Por último, en el cuarto capítulo, presentaremos la propuesta del *coaching* antropológico, mediante el uso de un cuestionario, que nos llevará a realizar el diagnóstico e identificar las fortalezas y áreas de mejora. Para el diagnóstico nos apoyaremos con los cuadros de virtudes y de competencias directivas, así como una guía para determinar el carácter y la personalidad, cuya finalidad será, como ya se ha indicado, conocer mejor a la persona y ayudarlo a preparar un plan de mejora personal.



Capítulo 1. El caso

1.1. Presentación del Caso: Mariana Sánchez (parte A)

Era una tarde de verano del 2007 y Mariana no imaginaba lo que le esperaba. Después de casi 12 años trabajando en una institución financiera, empezaba a barajar la opción de hacer un cambio en su carrera. Su decisión podría tener consecuencias a nivel personal y con su grupo de trabajo. Mariana solo quería saber qué camino seguir, sin que esta decisión afecte todo lo logrado profesionalmente durante años, a la vez que la decisión no tenga un fuerte impacto a nivel personal y familiar.

1.1.1. La empresa

La empresa es una institución bancaria internacional, con presencia ininterrumpida en el país – en el cual llevaba más de 75 años – atendiendo a clientes de banca de consumo y banca corporativa. Actualmente, la empresa está dirigida únicamente a los segmentos de negocios de Banca Corporativa.

Esta empresa, donde se desempeña Mariana, se ha caracterizado por estar siempre a la vanguardia, atendiendo con esmero las necesidades de sus clientes, contribuyendo de esta forma al desarrollo del país. Ha participado en grandes emprendimientos como es la construcción de ferrocarriles, industria del petróleo y minería, así como a la industria de productos agrícolas.

La Banca Corporativa ofrece una serie de servicios de banca especializada, así como soluciones hechas a la medida de los clientes. Su público objetivo son empresas multinacionales, grandes empresas locales, empresas financieras y de seguros, así como instituciones del gobierno local.

Al ser una empresa internacional, con presencia en más de cien países, les permite ofrecer soluciones complejas, que buscan construir sólidas relaciones con sus clientes. De esta forma pueden atender financiamientos de capital de trabajo, servicios de comercio exterior, diversos instrumentos financieros, entre otras opciones.

1.1.2. Mariana Sánchez

Mariana nació en la ciudad de Lima, en medio de una familia grande, conformada por sus padres y seis hermanas. Era la hija menor y tenía una gran diferencia de edades entre sus

hermanas. Al ser la más pequeña, recibió mucha atención y cuidado de sus hermanas mayores. Su papá trabajaba para el gobierno local y su mamá era ama de casa.

A la edad de siete años, Mariana pierde a su mamá, debido a una larga enfermedad. Con esta pérdida, la casa familiar quedó a cargo de su papá, junto a dos hermanas aún solteras, quienes se hicieron cargo del cuidado de Mariana. Su papá falleció cuando ella tenía 23 años.

Su mamá tenía el deseo de que Mariana y su hermana – seis años mayor que ella – pudieran estudiar en un colegio religioso. Antes de morir su mamá, la familia pudo concretar este deseo. Y ambas pudieron terminar sus estudios en el colegio religioso.

La familia de Mariana siempre fue muy unida. Ella tenía sobrinos contemporáneos, es decir, con pocos años de diferencia. Si bien se caracterizaban por ser un grupo familiar muy divertido, también la responsabilidad para el trabajo era una de sus características.

No faltaban las ocasiones para reunirse y compartir en familia. Siempre estaban presentes los recuerdos de los padres y las anécdotas de la juventud. La familia seguía creciendo con el nacimiento de los hijos, sobrinos, nietos, siempre esperados con mucho amor.

Al salir del colegio, Mariana cursó estudios técnicos en Administración Hotelera. Por aquellos tiempos, a finales de los años setenta, la situación por la que atravesaba el país, principalmente gobernada por el terrorismo, ocasionaba que el negocio hotelero estuviera en franco deterioro, por lo que, orientada por una de sus hermanas, decidió estudiar secretariado. Luego de completar los estudios trabajó en un banco local durante diez años, y posteriormente pasó a formar parte de la institución financiera. Varios años después, y a su regreso de un viaje a Sao Paulo, decidió estudiar la carrera de Administración de Empresas, logrando ingresar a una universidad local, en un programa para ejecutivos.

Mariana inició su carrera profesional en la institución financiera, en 1995. Ella ingresó al área de banca corporativa, donde el reciente crecimiento del país venía atrayendo a inversionistas extranjeros y, por consiguiente, el área estaba en expansión de sus operaciones. Durante ese año y el siguiente, las operaciones duplicaron su volumen y también los problemas que los procesos manuales conllevan.

Rápidamente, Mariana destacó por la diligencia y responsabilidad con la que desempeñaba sus tareas, así como el compromiso que pronto asumió con la institución. Se fue involucrando con nuevos proyectos y construyendo buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

En el 2001, algunos de los procesos operativos fueron consolidados en un centro regional, por lo que Mariana se quedó a cargo de los procesos locales, con tres personas a su cargo. En el 2004, debido a una reorganización, varias áreas se fusionaron y Mariana asumió nuevas responsabilidades, incorporando bajo su gerencia áreas afines, llegando a tener quince personas a su cargo.

En el 2005, Mariana le reportaba a Isabel, vicepresidente de Operaciones. Isabel era una joven profesional, muy inteligente y exigente; sin embargo, no destacaba por sus habilidades de relaciones personales, ya que era muy dura con sus apreciaciones y en el trato con las personas. Muchas de estas comentaban, con frecuencia, que no acostumbraba saludar.

Para este momento y durante los últimos cuatro años, Mariana había estado participando activamente como voluntaria en una organización social local, involucrándose muchísimo con su causa. El vivir de cerca esta experiencia, enriquecedora como ser humano, le hacía replantear sus aspiraciones profesionales y personales. Esta inquietud, sumada a que su jefa no brindaba el apoyo necesario para desarrollarse y era poco empática, le llevaba a considerar otras opciones para el futuro de su carrera.

Fue en esas circunstancias que se presentaron dos propuestas para Mariana: la primera, con sus colegas en Sao Paulo, quienes le invitaron a pasar dos semanas en esa ciudad con el fin de apoyar en el análisis y desarrollo del inicio de operaciones para el lanzamiento de un nuevo producto en Brasil. Durante la visita, le ofrecieron la oportunidad de ser transferida a esa ciudad, liderando el equipo de Operaciones que atendería este nuevo producto.

Paralelamente, la segunda propuesta se dio a través de una amiga muy cercana, con quien había trabajado anteriormente en organizaciones de ayuda social. Esta amiga le ofreció a Mariana la posibilidad de formar juntas una consultoría para brindar asesoría a empresas en responsabilidad social corporativa, rubro que a Mariana le resultaba muy interesante. La consultoría implicaba una dedicación a tiempo completo.

Con estas dos propuestas en mente, Mariana analizaba ambas opciones que implicaban dejar el trabajo de más de 12 años, en el banco.

El tema familiar era muy importante en su decisión. Mariana era la menor de una familia numerosa, sus padres ya no vivían; los lazos familiares eran vínculos muy fuertes en ella, así como el soporte económico que estaba acostumbrada a brindar a su familia; por lo que, adicionalmente, la propuesta económica también debía tener su justa valoración.

La transferencia a Sao Paulo se presentaba como una muy buena oportunidad. El país más grande y desarrollado del continente resultaba muy atrayente para el aprendizaje, desarrollo personal y profesional.

Por otro lado, la independencia de formar una consultoría en temas que Mariana valoraba mucho, también constituían una muy buena opción.

Ante esta situación y teniendo estas oportunidades de cambio:

- ¿Debía Mariana aceptar la propuesta de ir a Sao Paulo?
- ¿Debía Mariana aceptar la propuesta de formar una consultoría?
- ¿Debía Mariana permanecer en su posición actual?

1.2. Presentación del Caso: Mariana Sánchez (parte B)

En el 2007, Mariana aceptó ir a Sao Paulo a entrenar y liderar el equipo de Operaciones que debía atender un nuevo producto en ese país. Sergio Bernales, vicepresidente del Producto, fue quien había referido a Mariana para asumir esa posición. Sergio y Mariana habían trabajado juntos en Lima y durante estos años en Brasil, trabajaron muy estrechamente. En los cinco años que Mariana estuvo en esta ciudad, el producto se desarrolló y consolidó, ocupando una posición de liderazgo, para la región y dentro del país.

En sus años en Brasil, Mariana destacó por su liderazgo y por compartir el conocimiento con su equipo y compañeros. Profesionalmente consiguió muchos logros, por lo que fue promovida a vicepresidente, asumiendo nuevas responsabilidades dentro del área y pasando a formar parte del equipo regional de Producto.

Mientras en lo profesional iba desarrollando una carrera exitosa, el estar lejos de su familia le iba costando más. En el 2011 falleció una de sus hermanas, por lo que, a Mariana, cada día, se le hacía primordial regresar a Lima.

Adicionalmente, Mariana apoyaba a su familia. Aun estando lejos, era parte importante en el sostenimiento de su hogar y los gastos familiares. Por lo que, estar lejos, representaba un doble gasto.

Finalmente, en el 2012 regresó a Lima. Además de estar cerca a su familia, Lima le traía nuevos retos. El proyecto de crear un Centro de Administración de Cartera para un producto especializado le generaba nuevos desafíos, ya que sería el primero que se desarrollaría bajo el modelo de atender varios países a distancia.

En el 2015 se presentaron algunos problemas en las oficinas de México, por lo que la empresa le solicitó a Mariana apoyar en la reorganización del producto en esa ciudad. La operación de México es la más grande e importante para el producto.

Durante los tres años que estuvo asignada en México, Mariana lideró el equipo de Administración de Cartera de Clientes, teniendo a su cargo a más de treinta personas. Este equipo se encargaba de administrar el portafolio asignado a cada ejecutivo, cubriendo varias ciudades del país azteca. Adicionalmente seguía liderando al equipo del Centro de Administración de Clientes en Lima y al recientemente creado Centro de Atención en Florida. El equipo de Mariana, constituía aproximadamente el 50% del universo de personas que trabajaban para el producto.

En su estadía por México, Mariana consiguió reorganizar el área por especialización, logrando una atención más enfocada en los clientes. Asimismo, se pudo implementar un sistema de control de las obligaciones por contrato, lo que permitiría poder continuar con el crecimiento esperado. También se realizó una revisión integral de la cartera, a fin de focalizar la atención en aquellos clientes que generaban mayor rentabilidad.

Sin embargo, en Mariana siempre surgía la necesidad de regresar a su país, por lo que el 2018 marcó su vuelta a Lima.

El equipo de Lima estaba compuesto por ocho personas: Pedro Ruiz, director de Producto; un vicepresidente de Ventas; un gerente de Producto; cuatro especialistas del Grupo de Administración; un practicante. Cabe indicar que, la mayor parte del grupo en Lima tenía reporte regional y únicamente el gerente de Producto y el practicante reportaban al director.

1.2.1. Nuevas responsabilidades

A su regreso a Lima, en el 2018, Mariana recibió de Sergio, quien tenía a su cargo al grupo de Latinoamérica, el encargo de realizar la definición y organización de un área encargada de la implementación de nuevos clientes, con el mismo concepto de un centro de atención que consolide las operaciones para toda la región. Durante ese año, Mariana se dedicó a conocer cómo eran los procesos de cada país y diseñó una hoja de ruta estándar, a fin de tener el control adecuado para la implementación. Cabe indicar que trabajó sin equipo durante los primeros ocho meses del año y en los cuatro restantes se le asignó una persona.

Luego de analizar el proceso, Mariana concluyó que, si bien ya había identificado las actividades a realizarse para un adecuado control del proceso de implementación, este debía formar parte de las responsabilidades del equipo del Centro de Administración de Cliente, para su éxito. Dicha decisión fue comunicada a Sergio, quien entendió la posición, reconociendo que era lo más conveniente para gerenciar el debido control de inicio a fin.

Ante esta decisión, Mariana quedaba nuevamente en espera de una nueva asignación para el 2019.

Aún bajo el reporte de Sergio, se le asignaron dos iniciativas: liderar las acciones a fin de mejorar los índices de satisfacción del empleado para el equipo a nivel regional, e identificar y promover las iniciativas para mejorar la experiencia de los clientes, para el producto en específico.

Estas dos iniciativas demandaban de mucha interacción con todo el equipo, el cual estaba establecido en diferentes países. A Mariana le gustaba entablar y cultivar estas relaciones. Pero a la vez, lograr los objetivos no era tarea fácil, ya que se requería de la participación y compromiso de todos, para alcanzarlos.

Mariana cumplía con su trabajo y se comunicaba con Sergio cada dos semanas. En estas reuniones, ambos revisaban los avances de las iniciativas, los logros alcanzados, los temas pendientes, así como también, discutían sobre las dificultades que se presentaban. Adicionalmente, participaba de una llamada telefónica semanal con la Dirección, convocada por Sergio, donde participaban todos sus reportes directos.

En agosto de ese año, Pedro, quien era el director de Producto a nivel local, viajó para reunirse con Sergio, a quien también le reportaba. Durante la visita, ambos discutieron las necesidades del Producto, así como de una nueva estructura que lo soporte. Una de las decisiones tomadas fue la de cambiar el reporte a Mariana, quien pasaría a reportar a Pedro, encargándole a este último, la estandarización de procesos para la región.

En setiembre, la decisión del cambio fue anunciada por Sergio a Mariana.

Su nuevo jefe, Pedro Ruiz, tenía diecisiete años trabajando en la empresa, desempeñándose en diversas posiciones. Desde el 2006 trabaja en este producto y ha cumplido asignaciones en Londres y Costa Rica. Ahora lleva cuatro años en Lima y, desde hace dos años, tiene el cargo de director. Estudió Economía y obtuvo un MBA en una universidad extranjera. Es un ejecutivo muy orientado a resultados.

Era diciembre de 2019 y Mariana estaba pensando en la conversación de desempeño de fin de año. Esta ocurriría el día 19, con su antiguo jefe, Sergio Bernales.

Los últimos tres años habían sido de muchos cambios para Mariana; uno de estos cambios sucedió en setiembre de 2019, cuando, después de más de ocho años reportándole a Sergio – a quien conocía desde 1995 –, le cambiaron de gerente. Sergio representaba, para ella, la persona que le había dado las oportunidades para lograr una larga y exitosa carrera profesional, así como también, una persona en la cual ella confiaba.

1.2.2. El futuro

Mariana tiene veinticinco años trabajando en la empresa, con una historia laboral exitosa, donde la constante ha sido los diversos cambios y desafíos. Ella cuenta con el aprecio de sus compañeros, quienes ven en ella a una persona dispuesta a apoyarlos y compartir sus conocimientos.

El acceder a una jubilación es una posibilidad que cada día está más cercana, teniendo en cuenta que, en seis años, alcanzará la edad del retiro que, en el Perú, es considerada a los 65 años.

Mariana está terminando una maestría y tiene interés en seguir cursos de programación, porque identifica que, con la demanda tecnológica actual, es un rubro interesante para poder desarrollar a futuro, de forma independiente.

Por otro lado, sabe que la empresa ofrece paquetes interesantes de incentivos por reestructuraciones, sobre todo cuando se trata de reducción de personal; es decir, cuando una posición ya no es necesaria. Por lo que, dejar la empresa voluntariamente, es una alternativa que podría tener un fuerte impacto en sus ingresos, considerando tantos años de servicio.

En esta situación surgen algunas preguntas:

- ¿Qué debería hacer Mariana ante esta situación?
- ¿Si tú fueras Mariana, que alternativas te plantearías?
- ¿Cómo impactará en su carrera, las relaciones con su nuevo jefe?
- ¿Será que ella tiene futuro en la empresa?
- ¿Será que optar por una jubilación anticipada es la mejor opción?

A tantas preguntas y disyuntivas, Mariana decide buscar ayuda profesional, con un especialista en la materia. El especialista le pide resolver un cuestionario y le propone participar de un *coaching* antropológico.

Capítulo 2. Marco teórico

A fin de situarnos adecuadamente en el contexto de la aplicación del *coaching* antropológico, en este capítulo abordaremos la historia de la antropología, que nos ayudará a comprender la evolución del conocimiento de la persona.

Para entender al hombre de hoy, habría que hacerse antes una pregunta de capital importancia: ¿el hombre está siendo lo que está llamado a ser? Nos bastaría con observar cómo se han gestado ideologías a lo largo de la historia y cómo van influyendo en el transcurso de su desarrollo en la vida de las personas: manera de sentir, obrar, pensar y querer. Como su nombre lo indica, las ideologías nacen de las ideas, parciales, no siempre basadas en la realidad, lo que genera un gran problema para el hombre que es el alejarlo de su fin último.

Hoy nos encontramos en medio de una pandemia, atacados por el coronavirus, cuyas secuelas apenas hemos empezado a avistar. Sin duda, nos ofrece una ocasión inmejorable para cambiar nuestra desenfadada forma de vida, enfocada en un consumo insaciable; vemos personas que necesitan buscar fuera de sí lo que no se atreven a buscar en su interior. Porque están enajenadas debido al hedonismo, consumismo, individualismo, producto de las ideologías que imponen estilos de vida, sin opciones.

Comentar algunos enfoques antropológicos a lo largo de la historia del pensamiento occidental es necesario para entender al hombre actual.

2.1. Antropología en los clásicos griegos

Los humanistas de aquel entonces, Sócrates, Platón y Aristóteles, vislumbraron al hombre como un ser que posee (de tener). Aristóteles define al ser humano como un poseedor por naturaleza, con logos – razón – y esto es lo que tiene de divino. Aristóteles no interioriza el carácter de persona, sino que concibe a la persona humana como una unidad sustancial: de cuerpo y alma. Además, lo distingue como un poseedor en tres niveles jerárquicos que están subordinados unos a otros: posesión extrínseca (material – medio), intrínseca (cognoscitiva – medio), y trascendente (ética – fin), siendo este último el de mayor jerarquía, que mueve, subordina e integra a las otras (PAD – Escuela de Dirección, agosto de 1985, p. 6).

2.2. Antropología en el cristianismo

El aporte del cristianismo a la antropología radica en una nueva concepción del ser humano: persona no es igual que naturaleza.

Sellés (2006) comenta que “Cristo es la figura más convincente para entender el concepto de Persona, el acto de ser personal, porque en Él se distingue una persona que es Divina y dos naturalezas: una humana y otra divina” (p. 90).

El cristianismo fundamenta su pensamiento respecto al hombre en el ser y no en el tener. Comprende que “la persona es un acto de ser que tiene un alma y cuerpo, es decir hay una unidad profunda entre alma y cuerpo y más aún entre persona y alma” (Sellés, 2006, p. 90).

El cristianismo pone en relieve que cada persona es la mayor novedad que hay en la existencia. Los antropólogos que destacan en este período son: San Justino, San Lorenzo, Boecio y San Agustín.

Cabe mencionar que el concepto de virtud marca el punto de enlace de la antropología griega con la antropología cristiana.

2.3. Antropología en la Edad Media

En esta época había una visión natural de concebir al hombre como un ser que estaba abierto a la trascendencia, miraba el horizonte con optimismo y con plena esperanza. Santo Tomás de Aquino (1224 – 1274), quien pertenece a esta época, define que:

El hombre se encuentra sintetizado: lo espiritual, con la racionalidad y la voluntad libre, que se sigue de ella; la vida animal, con la sensitiva y el apetito sensible que le acompaña; la vida vegetativa, con sus actividades vitales de nutrición, crecimiento y reproducción; y el ser físico de la realidad inerte (Forment, 2003, p. 193).

Hasta ese entonces, el hombre mantuvo la consistencia de sus pensamientos y su vida estaba basada en los principios universales.

2.4. Antropología en la Edad Moderna

Esta época contempla cuatro fases, las cuales inician con el Renacimiento y culminan con el Marxismo. Las fases se describen a continuación:

2.4.1. El Renacimiento

A fines del siglo XV se inicia el proceso de secularización, olvido de Dios, pérdida del sentido religioso. Como naturalmente el hombre necesita puntos de referencia para poder guiar su existencia, al desaparecer lo único Absoluto (Dios), la tendencia humana va a crear nuevos absolutos: la razón, los sentimientos, la libertad, la identidad cultural, estructuras económicas, etc.

Esta corriente dio paso, en primer lugar, a la Ilustración que fue la fuente principal de la modernidad ideológica, corriente de pensamiento que se desarrolló entre los siglos XVII y XVIII. Fazio (2017) comenta que “representó la centralidad del hombre, el pretendido triunfo de la razón sobre la fe, del progreso sobre la tradición” (p. 102). Es cuando se ensalza la razón sapiencial y el hombre va quedando de lado. Esta razón pretendía dar respuesta a todo lo que necesitaba el ser humano para ser feliz.

2.4.2. El Romanticismo

Es un movimiento cultural, artístico, literario, filosófico que se desarrolló por toda Europa entre los siglos XVIII y la primera mitad del siglo XIX como reacción al racionalismo ilustrado. Esta época se caracterizó por la revalorización de los sentimientos. Manifestaban que aquellos sentimientos que podían conocerse por la razón, también podían conocerse por el corazón. Cabe destacar que lo importante era integrar ambos: corazón y razón, y no absolutizarlos. En este periodo se abrieron puertas a muchas manifestaciones religiosas que fueron en contra de la dignidad de la persona humana, cuyas consecuencias se reflejaron en el resurgimiento del orientalismo, budismo, hinduismo.

2.4.3. El Liberalismo

Es una corriente de pensamiento donde priman, fundamentalmente, dos conceptos: individuo y libertad; donde el individuo se concibe como valor supremo y central, tanto de la vida humana como de la historia de la sociedad. Individuo o libertad, ambas nociones se encuentran en el fundamento de la ideología, porque en el interior del pensamiento liberal se entiende al individuo siempre como autónomo.

2.4.4. El Marxismo

El Liberalismo entendido como capitalismo salvaje, creó las condiciones para que naciera el Marxismo. Esta ideología fue de origen intelectual filosófico y socio político. El alemán Karl Marx (1818 – 1883) fue el gran representante, quien pretendía explicar todo por el materialismo dialéctico. Él concibe que el hombre es el ser supremo y, que todo lo que conoce de Dios, lo hace en función de sus deseos. También afirmaba que la felicidad del hombre era fundamentalmente material, que se podía alcanzar en esta tierra y que los problemas humanos se podían resolver con un cambio en las estructuras sociales.

2.5. Antropología en la Edad Contemporánea

A esta etapa se le llama también relativismo cultural o moral, o nihilismo. Aquí se desarrolló una filosofía inspirada en la vida, pensamiento y circunstancias de Nietzsche (1844 – 1900). Él sostenía que la muerte de Dios supone un rechazo tanto de la fe como de la razón; afirmaba que no hay verdad. Para él era imposible conocer la verdad y por ende cada uno podía tener su propia verdad (relativismo).

2.6. Antropología en el Posmodernismo

El hombre posmoderno se encuentra sumergido en una cultura del descarte, casi todo es efímero, se valora por la utilidad que tienen las cosas y de la misma manera se valora al hombre. Y este a su vez renuncia a los compromisos que impliquen entrega y sacrificio, sin ambiciones de establecer relaciones duraderas.

En esta etapa surge la ideología de género, un movimiento que propone “una subjetividad sexual nómada en la que el individuo debe construir libremente su propia identidad, transformándola y modificándola según sus deseos y que alcanzará su plenitud en el *cyborg*”. (González y Martínez, 2012, p. 310).

2.7. Antropología en la era de la transformación digital – Transhumanismo

Estamos sumergidos en la era de la innovación tecnológica que supone una transformación de la humanidad. Se busca un perfeccionamiento del hombre frente a sus limitaciones a nivel corpóreo, psíquico, cognitivo, haciendo uso desenfrenado de las tecnologías convergentes, como es el caso de la inteligencia artificial, biotecnología, nanotecnología.

Sanlés (2019) destaca que el filósofo Nick Bostrom, define el Transhumanismo como:

Movimiento intelectual y cultural que afirma la posibilidad y el deseo de mejorar, en modo fundamental, la condición humana a través de la razón aplicada, especialmente por medio del desarrollo y la larga puesta a disposición de tecnologías para eliminar el envejecimiento y potenciar grandemente las capacidades humanas intelectuales, físicas y psicológicas. (p. 23).

El Transhumanismo es una ideología antihumanista que atentan contra la esencia de la persona humana. Traspasa los límites del orden natural, porque no pretende perfeccionar el proyecto humano, sino superarlo; cambiando radicalmente la condición y naturaleza humana. Ciertamente, la perfección del hombre ha sido puesta en manos de la ética que valora a la persona por el ser y no de la técnica que valora los factores del tener.

Nos dice Miklos Lukacs, en el video “Transhumanismo y tecnologías de control”, que el Transhumanismo plantea tres principios y son:

La súper longevidad, aplicando la tecnología podemos extender nuestra esperanza de vida a trescientos años; la súper inteligencia, con la implantación de chips ser más competitivos; súper bienestar, enfocado en cambios genéticos para no tener vicios, es decir no sentir envidia, ira (Agustín Laje Arrigoni, 23 de abril de 2020, 11m45s).

Cortina, en su video “Humanismo avanzado ante la ideología del Transhumanismo”, nos recomienda con premura que:

Debemos construir urgentemente un renovado humanismo avanzado de base ética y espiritual, sustentado en una cosmovisión que no pretenda desautorizar a la ciencia y a la tecnología sino complementarla y enriquecerla, partiendo de la base de que el ser humano es naturaleza que integra espíritu y materia, alma y razón, y que, mediante esta integración, puede lograr el perfeccionamiento humano (Uni San Damaso, 17 de julio de 2019, 36m20s).

Tenemos el compromiso de salvaguardar un humanismo con base en la ética, donde los medios no se conviertan en fines, sino que la ciencia y la tecnología estén al servicio del hombre para contribuir en su crecimiento y perfección.



Capítulo 3. La persona humana: naturaleza humana, esencia humana, acto de ser personal

La vorágine de la vida cotidiana nos ha robado la capacidad de recogimiento, la meditación, el silencio, que constituyen el soporte de la vida interior. Thomas Merton citado por Sáenz dice: “El hombre ha perdido la capacidad de estar a solas consigo para encontrarse a sí mismo” (Sáenz, 2013, p. 20).

La realidad del ser humano es espléndida y compleja; no es posible abarcarla con una sola mirada. Es por ello que, para explicar con mayor luminosidad las dimensiones del hombre, recurriremos a un pensador brillante, Leonardo Polo (1926 – 2013), quien enfoca al hombre desde una Antropología Trascendente. Esta antropología fija su mirada en el quién del hombre; que es un descubrimiento y un aporte titánico al conocimiento en estos últimos tiempos.

En principio será necesario esclarecer la noción de persona y la noción de hombre, puesto que, estos dos conceptos no significan lo mismo. En el hombre se distinguen tres dimensiones jerárquicamente distintas: lo orgánico (cuerpo), inmaterial (inteligencia y voluntad) y lo más íntimo que es superior a los demás y al que se le denomina persona. Sobre la definición de persona se tratará más adelante.

3.1. Primer nivel: naturaleza humana – sentidos y apetitos

En este primer nivel primario, Sellés (2006) plantea aquellas facultades del ser humano que tienen que ver con la corporeidad y que son aspectos comunes en todo hombre, con matices diferentes en cada uno de ellos.

La vida recibida, referente a lo orgánico, es heredado de nuestros padres; sin embargo, de ellos “no hemos recibido la persona que somos, a saber, el acto de ser personal, ni tampoco la esencia humana, es decir, el partido que cada cual saca de sus facultades superiores sin base orgánica” (Sellés, 2006, p. 209).

Sellés y Fidalgo (2018) clarifican la sustancial diferencia entre naturaleza humana y persona humana:

El cuerpo es para la persona, no la persona para el cuerpo (...) El cuerpo es de la persona, para que la persona se manifieste sensiblemente en cierto modo a través de su cuerpo, o, al menos, para que no encuentre impedimentos en su corporeidad para expresar en cierto modo quién es. (p. 75).

El cuerpo humano es abierto y desespecializado; por el contrario, el cuerpo de los animales es sumamente determinado y especializado en orden de su función. En este nivel tienen soporte orgánico, los sentidos externos (vista, oído, olfato, gusto y tacto) donde la vista y el oído son los sentidos más cognoscitivos que los sentidos externos inferiores que conocen la realidad muy pegada a ellas: olfato, gusto y tacto, los sentidos internos (sensorio común, imaginación, memoria y cogitativa) y los apetitos sensibles (concupiscible e irascible o de agresividad). Estas facultades tienen una relación de subordinación donde el superior cuida, rige, ordena a las potencias inferiores y la inferior está al servicio de las potencias superiores.

3.2. Segundo nivel: esencia humana – facultades racionales

En este segundo nivel, Sellés (2006) desarrolla las facultades propiamente espirituales del alma: la inteligencia (pensar) y la voluntad (querer). Estas potencias son inmateriales, es decir, carecen de soporte orgánico y pertenecen al ámbito más alto del tener humano.

La inteligencia tiene como fin alcanzar la verdad y se entiende por verdad a la adecuación del intelecto a la realidad; los hombres estamos hechos para conocer la verdad.

La inteligencia muestra el bien a la voluntad para que ésta la conozca y la quiera obtener; es así que, la voluntad es una potencia que no actúa sola, requiere de la inteligencia.

Estas facultades crecen irrestrictamente, precisamente porque no tienen soporte orgánico que las limite. Sellés (2006), sobre la inteligencia y la voluntad, detalla que, “la inteligencia se desarrolla en la medida que adquiere hábitos intelectuales” (p. 299) y “la voluntad en tanto que se adquieren virtudes” (p. 304). A esta dimensión se le puede llamar vida adquirida.

La vida solo tiene un objetivo: luchar cada día para ser la mejor persona que uno puede llegar a ser. Ahí radica la verdadera alegría interior, la paz.

Durante nuestra vida, cada decisión y paso que damos, nos llevará a aprender algo. Ese algo influirá de forma positiva o negativa en los resultados a futuro. Estos resultados, pueden ser considerados extrínsecos, intrínsecos o trascendentes, dependiendo del autor y/o receptor del resultado de tal decisión.

De acuerdo a la definición de Ariño (2005):

Hay básicamente dos procedimientos que permiten a una persona aprender y estar en mejores condiciones para resolver sus problemas. El primero es aprender a conseguir resultados extrínsecos. Es lo que llamaremos aprendizaje operativo. La otra manera es aprender a conseguir resultados trascendentes. A este le llamaremos aprendizaje estructural. (p. 69).

Por lo tanto, el aprendizaje operativo nos permitirá obtener más resultados extrínsecos, es decir, poder resolver problemas mediante el conocimiento adquirido; por ejemplo, poder operar una máquina, realizar un proceso, conocer sobre un producto, aprender un nuevo idioma, etc.

El aprendizaje estructural se da en la medida en que tomemos decisiones por motivación trascendente, es decir, lograr una respuesta positiva de otras personas y que estas, libremente, puedan también decidir por motivación trascendente. Debemos indicar que, el aprendizaje estructural se dará fácilmente con la ejemplaridad y permitirá construir relaciones de confianza entre las personas.

La toma de cada decisión debe estar guiada por una motivación racional, ya que los resultados nos ayudarán a identificar la acción más apropiada para obtener resultados trascendentes, es decir, se debe tener en cuenta las repercusiones de estas decisiones en los demás.

La verdadera valoración de los resultados se dará en la medida en que el agente reactivo, es decir, el que estará influenciado por el resultado de la decisión del agente activo, aprenda a tomar decisiones de forma trascendente, mejorando ambos en virtualidad.

Para el éxito de la gestión, es necesario que la persona pueda desarrollar tanto la potencia operativa como la potencia estructural; una complementa a la otra.

De acuerdo con Ariño (2005), “en definitiva, actuar con motivación trascendente significa pensar en el aprendizaje operativo y estructural de las personas a las que afecta la decisión” (p. 86).

El hombre, en el transcurso de su vida, tiene la opción de perfeccionarse o degradarse. El crecimiento personal le permite el fortalecimiento de los principios de su propia vida, aprovechando las experiencias vividas. Debemos considerar que siempre que se actúa, el agente activo tendrá una reacción, no solo exterior sino interior, la misma que dará continuidad a la persona. Crecer como ser humano implica una modificación intrínseca, de A se pasará a ser A’.

Por medio del aprendizaje se adquieren hábitos. El aprendizaje se apoya en la libertad y esta permite que el mismo no sea interrumpido. La interacción con las demás personas nos ayuda a fomentar el diálogo que facilita el mejoramiento y la adquisición de hábitos positivos.

Para explicar mejor esta segunda dimensión, no podemos dejar de hablar del autoconocimiento y las relaciones interpersonales. Tomemos como referencia la frase inscrita en el frontis del Templo de Delfos: “Conócete a ti mismo”. Los griegos tenían mucha razón al dar relevancia al autoconocimiento como parte fundamental de la felicidad.

En este sentido, para llegar al autoconocimiento, es de suma importancia comprender dos factores que constituyen nuestro modo de ser (personalidad): temperamento y carácter. El primero, es una realidad genética en el que no interviene la libertad y no podemos variarlo, pero sí dirigirlo. Y el segundo, se configura a través de la incorporación de hábitos (virtudes o vicios); los hábitos adquiridos en la primera infancia y nuestro temperamento condicionan la personalidad, pero no la determinan; y nunca es tarde para empezar a desarrollarlos. Los hábitos y competencias se adquieren por repetición, es un entrenamiento permanente.

Para educar el carácter hay que desarrollar competencias específicas que Nuria Chinchilla las denomina metacompetencias: la toma de decisiones (prudencia), el autocontrol (fortaleza), el equilibrio emocional (templanza) y la integridad (justicia) (Chinchilla, García – Lombardi y Jiménez, 2018, p. 41). Los clásicos lo llamaron virtudes cardinales, que de manera más efectiva

nos permite el desarrollo y el fortalecimiento de la voluntad a lo largo de toda la vida, para no ser influenciado negativamente por nuestro entorno.

El proceso de autoconocimiento requiere una virtud fundamental que es la humildad, para mirar lo que somos. La humildad nos facilita aceptar las debilidades personales porque será más fácil de rectificarlas y equilibrarlas.

Pero ¿qué es realmente el autoconocimiento?

Cada vez nos volvemos más autosuficientes, nos abocamos al trabajo, a los conflictos del día a día que nos generan estrés y que nos llevan a perder la perspectiva de las cosas. Nos invade la angustia, nos cuesta pensar de forma clara. Nos hemos acostumbrado a leer expresiones como: alta capacidad para trabajar bajo presión, o, resistencia al estrés, que son requisitos exigidos por las empresas para los puestos de alta dirección. Todas estas cuestiones hacen cada vez más necesario conocer nuestro interior, para tratar de trascender sobre nosotros mismos, a otras personas y en nuestra organización.

Goleman (1996), señaló el autoconocimiento como el primero de los elementos que constituyen la inteligencia emocional, bajo ese término engloban, además: autorregulación (o autocontrol), automotivación, empatía y habilidad social.

Hay otros autores que nos hablan de desarrollo personal y profesional, que van dirigidos a facilitar el aumento de la autoestima y de la confianza en uno mismo. Muchos ejecutivos actuales suelen acceder a libros y conferencias sobre estos temas que apenas hablan de autoconocimiento. Se busca más un deseo de admiración y protagonismo para el desarrollo de competencias de liderazgo. Algunas veces esos deseos se convierten en malas prácticas como conductas narcisistas, de las cuales, en los últimos años, las hemos visto en altos directivos.

Por otro lado, nos fijamos en los resultados económicos de corto plazo y no en el impacto negativo que estas actitudes pueden generar en las personas de la organización y en las familias. Mucho se habla de los riesgos que puede ocasionar la tendencia a buscar beneficios inmediatos o, a muy breve plazo. También de la rapidez en los procesos de la economía del ahora, que busca resultados lo más pronto posible para así lograr el éxito profesional; porque cada día nos

cuesta más afrontar los eventuales errores, el fracaso y superar el sentimiento de frustración. Se crece a partir del fracaso, del cuestionamiento de lo que no se consiguió.

El énfasis en la autoestima, cuando no ha seguido una apropiada educación al conocimiento de uno mismo, lleva al autoengaño en un corto plazo. La frustración aparece y si no se han desarrollado las defensas adecuadas, lo único que se buscará es la evasión de asumir la responsabilidad.

Los hábitos adquiridos durante nuestra infancia configuran tendencias conductuales que influyen en el desarrollo de nuestra personalidad.

Para indicar la importancia que se requiere en un directivo, el educar desde temprano una correcta actitud, Joan De Dou indica que, la trayectoria de un profesional se divide en tres etapas. La primera “cuando uno es joven es contratado por ser fuerte, aguantar el *jet lag* o porque tiene la capacidad de estar pegado a una computadora largas horas” (PAD – Escuela de Dirección, 14 de noviembre de 2018, 16m24s). Sin embargo, continúa explicando De Dou:

Más adelante lo van a contratar por la experiencia que tenga y los conocimientos técnicos adquiridos. Pero, en una tercera etapa, ya no va a ser contratado por el mismo motivo, pues siempre habrá alguien más joven que aguante más horas trabajando, que pueda viajar más, que conozca más idiomas o que maneje mejor las nuevas tecnologías. En esta etapa de la vida, un profesional será requerido si tiene espaldas fuertes para aguantar problemas. (PAD – Escuela de Dirección, 14 de noviembre de 2018, 17m4s).

El experto agrega que, “a esa altura del ciclo laboral de una persona, los problemas importantes son las relaciones interpersonales. Para el resto de problemas, como los técnicos, siempre se puede contratar a alguien que los resuelva” (PAD – Escuela de Dirección, 14 de noviembre de 2018, 17m46s). Por eso, resalta De Dou, “es importante para un directivo comenzar a forjar a tiempo las actitudes o no se llegará a tiempo a contar con espaldas fuertes” (PAD – Escuela de Dirección, 14 de noviembre de 2018, 17m4s).

La confianza en cada persona actúa como un motor de gran potencia; pero todo motor necesita un apoyo firme y seguro. Se trata de construir el edificio empezando por los cimientos,

no por el tejado. La dirección más difícil es la de uno mismo. No solo es la más difícil, sino también, la más eficaz; es la fuente de cualquier otra actividad directiva, llegar a ser el que eres. En cambio, la cultura predominante, en las últimas décadas, no ha considerado del mismo modo el interés del autoconocimiento como requisito previo a la realización de uno mismo.

Según plantea De Dou, “para autoconocerse se puede recurrir a ayuda profesional, como el *coaching* o la psicoterapia. Sin embargo, lo habitual es que uno no necesite ningún medio extraordinario para ello. Esta tarea puede lograrse, según explica en el “4to. Encuentro de Transformación en RR. HH.” (s.f.-a), de tres formas:

- “Una primera forma de conocerse es reflexionar, si uno empieza a interiorizar sobre su comportamiento y sobre por qué tiene una conducta u otra, le va a ser muy difícil llegar a saber qué es lo que le mueve en el fondo” (párr. 2).
- Otra forma de conocerse, indica el Dr. De Dou, es escuchar y observar. Este autor “sentencia, agregando que ese discurso a veces ocurre mediante lenguaje explícito y otras veces se da con lenguajes implícitos. Si no se sabe escuchar alrededor, se pierde una oportunidad de conocerse bien” (párr. 3).
- Una tercera vía para conocerse es “tener un sentido de realidad. Significa desarrollar el criterio como marco de referencia. Al respecto, De Dou resalta la importancia de la formación como sostén para la valoración. Pero, además, el sentido de realidad también demanda contar con modelos a seguir” (párr. 5).

“Los hombres necesitamos un modelo. Me es muy fácil a mí saber cómo hacer determinada cosa si lo he visto hecho vida en otra persona” (párr. 5).

Es así como es importante observar, analizar e imitar los buenos hábitos, comportamientos y decisiones de quienes consideramos modelos; es una extraordinaria manera de aprender.

Por ello las escuelas de negocios deberían empezar por formar directivos con una visión antropológica y con valores éticos, porque antes de dirigir a otras personas, uno debería mirar dentro de sí y reflexionar sobre su capacidad de dirigirse a sí mismo. Vendría bien entonces que, los programas de formación directiva incluyan en la malla curricular a la antropología

como materia para los programas de formación directiva. Lo más importante en un directivo es que se conozca a sí mismo, para trascender en otros y por ende en la organización; pues en cada decisión que se toma están sus intenciones y parte de su forma de ser. “Si el directivo no se conoce y no sabe gobernarse a sí mismo, quizás pueda gobernar cosas, pero si no tiene virtudes le será muy difícil dirigir personas” (4to. Encuentro de Transformación en RR. HH., s.f.-b, párr. 6).

3.3. Tercer nivel: persona humana – ¿quién soy?

Esta dimensión es investigada por la antropología trascendental de Leonardo Polo. Este nivel está constituido por la intimidad humana, que es una novedad irrepetible y es el único ser que es fin.

Sellés y Fidalgo (2018) aseveran que la persona:

Es lo más activo y perfecto en el hombre, a esta realidad se la puede denominar acto de ser personal y es susceptible de crecimiento, es decir, de incrementar su nativa perfección. A esta realidad humana se le llama vida personal. Es el ámbito del ser; no el del tener. (p. 8).

La intimidad humana está conformada por cuatro trascendentales personales: coexistencia, libertad, conocer personal y amar personal, que es la superior.

Aclaremos que, no se trata del conocer de la inteligencia, ni de la libertad del querer de la voluntad.

La persona es coexistencia, es apertura porque nuestro ser es acompañante. Coexiste con el ser del universo, con las demás personas y con Dios. La libertad personal añade a la coexistencia el que ésta no sea necesaria, sino libre. El conocer personal es una búsqueda de quien soy en el conocer de Dios y el amor personal es desbordante, donante y no como el querer de la voluntad, que es carente.

El amar personal es superior al conocer personal, el conocer personal es superior a la libertad y la libertad es superior a la coexistencia personal. El que un trascendental sea superior a otro, significa que es más íntimo.

3.4. Elementos a considerar para un plan de vida

La cultura del éxito profesional se ha tornado como uno de los objetivos más preciados, incluso poniendo en riesgo el éxito personal y familiar. La elección de una profesión y triunfar en ella, es solo un medio para lograr el propósito.

El verdadero éxito empieza por descubrir quiénes somos y a dónde vamos, para ser capaces de encauzar la vida en la dirección conveniente.

A menudo se suele confundir mi modo de ser (mi personalidad, mi comportamiento) con quién soy (mi ser personal, mi intimidad). La primera la conozco con la inteligencia, los sentidos, es un conocer de lo que tengo; la segunda es un nivel más íntimo que la naturaleza (cuerpo) y es la esencia (inteligencia y voluntad). Esta es cognoscible de modo personal, es un conocer de lo que se es.

Al profundizar esta verdad: quién soy (mi ser íntimo, único e irrepetible), nos percatamos de que no somos producto de la causalidad ni tampoco resultado de nuestro querer; sino que, detrás de este misterio, está la intervención de un amor perfecto que nos pensó y amó desde la eternidad. Este conocimiento íntimo nos permite tener claro nuestro para qué, el sentido de nuestro existir, nuestra misión.

Es importante distinguir dos tipos de misión: misión genérica y misión personal. La misión genérica de todo hombre es ser feliz, para eso está destinado; ahora bien, cada hombre logra este objetivo a través de su misión personal que es única e irrepetible, es así que el autoconocimiento, la virtualidad y libertad contribuirán, de manera consistente, para acercarnos a ese fin.

Respecto a la misión personal o específica nos dice Chinchilla, García – Lombardi y Jiménez (2018):

La misión específica se despliega en dos direcciones: hacia dentro y hacia fuera de uno mismo. A la primera la denominamos misión interna, y consiste en cuidar todo lo que tiene que ver con mi desarrollo personal: corporal (alimento, salud, vestido, etc.), afectivo, intelectual y espiritual. La misión externa se desarrolla a

través de nuestra relación con los demás. Se despliega y se concreta en la misión familiar, profesional y social. (p. 79).

Dada esta explicación, nos preguntamos: ¿cómo incluir dentro de un plan de vida el perfeccionamiento operativo y el perfeccionamiento estructural?

Dependerá mucho del tipo de motivación que oriente a la persona. Si la persona aprende y se desarrolla por motivación racional, por motivos trascendentes, es indudable que, las decisiones que tomará a lo largo de su vida, contribuirán para acercarse hacia el fin último, que es la felicidad, la cual no siempre resulta fácil lograrla.

En la vida personal, la familia tiene una importancia muy valiosa, sobre todo si consideramos que en su núcleo se aprenden los valores y se desarrollan las virtudes. Sería muy difícil no incluir a la familia en un plan de vida personal.

Esta inclusión será la mayor y más evidente manifestación que tenemos, de nuestra capacidad de dar, porque somos seres donadores.

¿Cómo puedo garantizar que seré feliz ejerciendo mi carrera? A esta interrogante responde Frederick Herzberg, citado por Christensen (2010), “que la motivación más poderosa en nuestras vidas no es el dinero sino la oportunidad de aprender, de crecer a través de las responsabilidades, de ser un aporte para los demás y de ser reconocido por nuestros logros” (p. 4).

El liderazgo del profesional del siglo XXI ha de ser más integrador, personalizado, flexible y abierto a la innovación, en un entorno cada vez más digitalizado y tecnológico. Ser un profesional con prestigio significa ser una persona íntegra que construye una marca personal con valor en el presente y que pueda perdurar en el tiempo. Se alimenta con cada acto de hoy a nivel personal, profesional y familiar, es decir una auténtica unidad de vida.

En el plano profesional, se busca siempre el desarrollo de las actividades de una forma más eficiente como lo define el primer nivel del octógono, lo que redundará en mejores resultados para la empresa.

La adquisición de mayores conocimientos y mejores competencias contribuirán al perfeccionamiento operativo. La oferta de conocimiento que la empresa ofrece, contribuirá a aumentar la atraktividad de la misma, representada en el segundo nivel del octógono.

La oportunidad de compartir el conocimiento adquirido, contribuir a fomentar una cultura de respeto, afianzar la identificación con los valores de la institución, serán de suma importancia para la unidad de la organización, representada en el tercer nivel del octógono. La ejemplaridad utilizada para la enseñanza será un factor clave para conseguir la empatía y afectividad con las personas.

Buscar la integración, la armonía y el equilibrio de estas tres dimensiones: vida personal, vida familiar y vida laboral, es de suma importancia, puesto que se busca la conciliación de estas tres dimensiones.

Para poder entender la toma de una decisión, debemos tener en cuenta que por cada acción que realiza la persona libre, esta se ha construido sobre una percepción, una visión de un logro anticipado y determinado, que puede tener un alto grado de certeza, fundado en recuerdos de una acción ya realizada. Como lo indica Pérez (1991):

Este conocimiento abstracto, puede dar origen a una motivación racional, entendiendo por esa motivación no un impulso o fuerza operativa, como lo es la motivación espontánea, sino el simple reconocimiento abstracto de la conveniencia de ejecutar o no una acción en función de la evaluación abstracta y “a priori” de sus consecuencias. (p. 149).

Tomando como referencia lo explicado por Pérez, no podríamos indicar que se actúa por motivación espontánea, pero sí reconoceríamos la existencia de una fuerza que nos impulsa a tomar una determinada decisión. Esa fuerza interna es denominada por Pérez (1991) como libertad. Y “la libertad es la causa determinante de la motivación racional” (p. 155).

Dado, pues, estos supuestos, la libertad es la única causa determinante o impulsora de la realización de las operaciones internas del agente que elaboran los datos del conocimiento abstracto y que, en consecuencia, permiten la

evaluación “a priori” de los resultados de los planes de acción (Pérez, 1991, p. 155).

En este sentido, existe una evaluación, una deliberación sobre las acciones que serán ejecutadas por motivación racional, lo que conlleva que esta acción deba tener una intención, que es “la única variable determinante de que el aprendizaje del agente sea positivo o negativo” (Pérez, 1991, p. 155).

Muchas veces consideramos que vivimos un estado de equilibrio, es decir, que nos encontramos en una situación donde nos sentimos seguros. Pero, repentinamente, se presentan situaciones, condiciones, oportunidades, que nos hacen pensar, deliberar y finalmente actuar, con libertad hacia el logro de un objetivo máximo.

¿Cómo podemos integrar los aspectos más importantes de nuestra vida: persona, familia, trabajo?

Usando nuestra libertad. Libertad para actuar por motivación racional por motivos trascendentes. Combinando armoniosamente nuestra concepción del yo personal, nuestra entrega hacia la familia e identificándonos con los valores de la dirección de la empresa donde trabajamos.

Logrando combinar estos tres aspectos, conseguiremos ser siempre donadores y estaremos encaminados a alcanzar la felicidad.

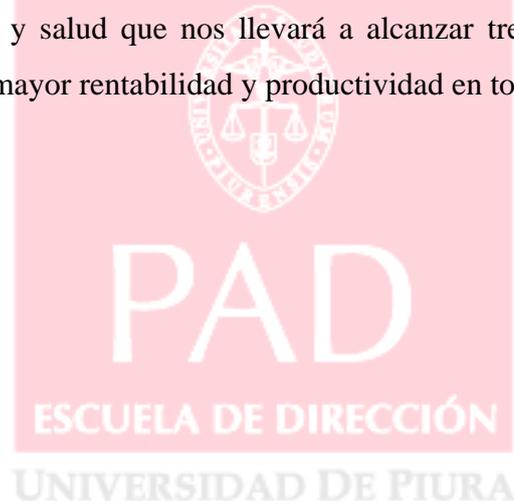
Es muy importante el resultado de la acción. No debemos considerar que se ha llegado a una etapa de madurez humana, y que ya no es necesario continuar buscando más aprendizaje. Hoy más que nunca, será necesario reciclarnos, estar al día en conocimientos, habilidades, tecnología, etc. Debemos estar preparados para la nueva era.

Para que este plan de vida esté completo, no debemos olvidar ni descuidar incluir un plan de bienestar y salud. Hoy en día se habla mucho de la felicidad en el trabajo, pero esta condición debe integrarse con las condiciones generales de los empleados, y esto incluye su bienestar general y las condiciones de salud.

Por lo tanto, es muy importante cuidar este aspecto, para que la persona, de forma integral, incluya en su desarrollo personal, el autoconocimiento de su salud física y mental. Conocerse a sí mismo implicará identificar las fortalezas y oportunidades de mejora.

Un plan de bienestar implicará fomentar un estilo de vida sano, adquiriendo hábitos saludables, practicando algún deporte y teniendo una alimentación balanceada. Muchas personas dejan de lado estos conceptos, tan usados actualmente, pensando que el cuerpo es fuerte y que puede soportar toda la carga laboral que el día a día demanda; sin embargo, lo que ocasiona es el desorden y malas acciones que nos impiden acercarnos a la felicidad.

Mientras uno se sienta mejor, físicamente, estará más predispuesto a tomar mejores decisiones y podrá dar lo mejor de sí. Por lo tanto, debemos ser conscientes de la importancia de un plan de bienestar y salud que nos llevará a alcanzar tres objetivos: bienestar físico, satisfacción personal, y mayor rentabilidad y productividad en todas nuestras tareas.



Capítulo 4. *Coaching* antropológico

El *coaching* es una disciplina que ayuda a identificar la potencialidad de la persona, la entrena para que pueda gestionar la aplicación de esas potencialidades. La propuesta del *coaching* antropológico se sustenta en el autoconocimiento de la persona, para que, a partir de ese análisis, logre un aprendizaje positivo, cooperando con el desarrollo de la persona y, en forma conjunta con el instructor, alcance las metas trazadas que nos acerquen a nuestro fin último que es la felicidad.

El autoconocimiento requiere un aquietamiento del hombre; sin embargo, en la actualidad el hombre se encuentra inmerso en una vorágine de actividades, que no le permiten detenerse para pensar, reflexionar, observar, contemplar y llegar a conocerse. Ante este gran desafío, es de cardinal importancia la ayuda de un buen *coach* que conecte a las personas con su propósito y este ayude a desarrollar el potencial que hay en ella.

El perfil de *coach* debería ser el de una persona con vocación al servicio, capaz de descubrir y desarrollar las competencias del *coachee*.

El objetivo del *coaching* es ayudar a que las personas sean más libres. Serán más libres cuando sus acciones las conviertan en personas más justas, templadas, fuertes y prudentes. Para desarrollar estas competencias es fundamental la formación, aprendizaje y esfuerzo personal.

El conocimiento profundo de la persona nos permite conocer y encaminar mejor sus motivaciones, direccionarlas a que estas sean racionales y a su vez sean juzgadas por motivos trascendentes. Y así será más claro poder decidir por las opciones más adecuadas.

Álvarez (2017), en su libro *¿Quieres ser feliz?*, nos indica que, “vivir es decidir, optar de continuo” (p. 12). Es decir, durante nuestra vida tomamos decisiones que nos llevarán por diferentes caminos, pero siempre teniendo como fin último alcanzar la felicidad.

Evidentemente, cuando se concede mayor importancia a los motivos trascendentes, se produce una satisfacción afectiva y se tiene una mirada más amplia de la realidad, al no quedar supeditado al propio interés.

Cabe resaltar que, toda persona humana procura su felicidad a través de lo que es y hace; incluso así elija lo incorrecto, será a favor de encontrar la felicidad. Pero solo aquel que pretenda la felicidad a partir de elegir con libertad el bien, podrá ser feliz, pleno, más humano, más perfecto.

En el presente Caso: Mariana Sánchez, la protagonista toma una serie de decisiones, algunas acertadas y otras no, pero siempre impulsadas por motivaciones que son propias, únicas y diferentes a las de cualquier otra persona, ya que nuestro ser personal, nos hace únicos.

Álvarez (2017) continúa diciendo: “Elegir y descartar, ese es el vivir. Con acierto, al escoger o al desechar, se suele poner en juego una buena parte de ese futuro que a cada uno nos corresponde construir y vivir” (p. 12).

Con un autoconocimiento profundo de la persona, las elecciones que tomemos durante nuestra vida tendrán, sin duda, más aciertos que desaciertos: por lo que la construcción del futuro será sobre cimientos más sólidos y sobre decisiones a largo plazo.

El *coaching* antropológico nos permitirá crecer y perfeccionarnos como personas durante toda nuestra vida, porque su enfoque es el desarrollo integral de la persona basado en las incorporaciones de virtudes que son fundamentales para alcanzar la perfección y felicidad.

Como nos lo recuerda Pieeper (2010):

La virtud es, hablando con la máxima generalidad, la elevación del ser de la persona humana. La virtud es como dice Santo Tomás, lo *ultimum potentiae*: lo máximo que un hombre puede llegar a ser, tanto en el ámbito de lo natural como de lo sobrenatural. (p. 12).

Cabe indicar que las mejores decisiones serán las que se toman por motivos trascendentes. En la medida que llevemos a la práctica este tipo de decisiones, tomándolas con más frecuencia, de modo que se constituyan en hábitos, tendremos una visión más clara de nuestro futuro personal, de nuestras metas y podremos evaluar qué tan cerca o lejos estamos de la tan anhelada felicidad.

Ciertamente, para crecer en motivos trascendentes es fundamental anticipar las consecuencias de nuestras decisiones y la repercusión que estas tendrán en los demás.

Para poder conocer y ayudar a la persona, hemos seleccionado algunos temas que propiciarán en los estudiantes, la conversación, el debate y llevarán a la reflexión, los mismos que estamos incluyendo en los cuestionarios para el análisis que presentaremos en los siguientes apartados.

4.1. Análisis

Aplicando el concepto de autoconocimiento, nos preguntamos: ¿Mariana sabe cuáles son sus prioridades en la vida? Ella continuamente se hace un análisis interior de todo lo que ha conseguido durante su trayectoria profesional, y sobresale su interés por desarrollar relaciones interpersonales a gran escala, donde prime el respeto, la solidaridad y la confianza. Mariana, siempre se entregó con responsabilidad al trabajo, con amor a su familia y de forma genuina a sus amistades. Sabemos que Mariana cursa una maestría en Gobierno de Organizaciones que le está permitiendo aprender más, acerca del conocimiento de uno mismo, de las relaciones, del sentido que buscamos para nuestra vida.

A continuación, realizaremos el análisis del caso, apoyándonos en el uso de cuestionarios dirigidos a profundizar en las tres dimensiones de la persona. Cabe indicar que estos cuestionarios han sido revisados por:

- Dr. Juan Agustín García González, Licenciado en Filosofía y Doctor en Filosofía. Titular de Filosofía (Metafísica) de la Universidad de Málaga. Catedrático de Filosofía (Teoría del conocimiento) de la Universidad de Málaga.
- Dr. Manuel Álvarez Romero, Licenciado en Medicina por la Universidad de Sevilla (1959 – 1965). Especialista en Medicina Interna (Universidad de Córdoba, 1976). Diplomado en Alta Dirección de Empresas Líderes (ADEL 2020) por el Instituto Internacional San Telmo (IIST) de Sevilla, 2010.
- Dr. Juan José Cuadro Moreno, Médico Clínico, Gastroenterólogo y Psiquiatra. Miembro de la Asociación Argentina de Trastorno de Ansiedad (AATA) y de la Sociedad Argentina de Gastroenterología (SAGE).

4.1.1. Primera dimensión: naturaleza humana

Contesta las siguientes preguntas observando y reflexionando sobre el propio comportamiento:

Tabla 1. Cuestionario para la primera dimensión

Análisis de dimensión psicocorpórea		Respuestas
1	¿Cómo estás de salud?	Bien.
2	¿Qué males te aquejan?	Algunas veces el dolor de espalda. Sensibilidad a la luz de la PC.
3	¿Haces deporte? ¿Cuántas veces por semana? ¿Y por cuánto tiempo?	Suelo caminar, al menos, cuatro veces por semana, durante 20 minutos.
4	¿Tu alimentación es balanceada?	Trato de comer siempre sano.
5	¿Te haces chequeos mensuales, anuales?	Anual.
6	¿Te gusta tu apariencia física?	Por supuesto que sí.
7	¿Cuidas tu imagen personal en los distintos ámbitos en los que te desenvuelves?	Cuido mi imagen personal en los distintos ámbitos en los que me desenvuelvo.
8	¿Cómo son tus hábitos de descanso?	Suelo visitar a mis sobrinas, mis hermanas. También suelo tener reuniones con mis amigas.
9	¿Cuáles son tus hobbies?	Pasar tiempo con mi familia, viajar.
10	¿Cuánto tiempo dedicas a ver TV?	No veo mucha TV. Gusto más de ver películas.
11	¿Cuánto tiempo dedicas a internet?	En promedio dos horas diarias.
12	¿Cuánto tiempo dedicas a la lectura?	Dedico aproximadamente una hora diaria. He descubierto la magia del audio libro y de leer en una tablet.
13	¿Tienes una planificación económica?	Sí.
14	¿Tienes posesiones?	Un departamento, un carro.
15	¿Tienes acreedores a corto, mediano y largo plazo?	Deuda hipotecaria; préstamo personal; tarjeta de crédito.
16	¿Con quién(es) vives?	Con mis hermanas.
17	¿Cuánto tiempo pasas con ellos?	Pasamos mucho tiempo juntas, compartiendo y riendo en complicidad.
18	¿Desde qué edad vienes aportando para tu jubilación?	Desde que comencé a trabajar en 1984.

Análisis de dimensión psicocorpórea		Respuestas
19	¿Tienes un objetivo monetario de jubilación para una esperanza de vida de 95 años?	S/ 1,000,000 que me garantizan una estabilidad económica hasta los 90 años.
20	¿Cuántas horas al día duermes?	Seis horas.
21	¿Alguna vez has tenido depresión, ansiedad, fobia, pánico, etc.?	Sí y estuve con tratamiento psicológico.
22	¿Has tenido períodos de estrés? ¿En qué circunstancias se incrementa?	Sí, presión laboral.
23	¿Puedes gestionar los conflictos emocionales producto de las circunstancias diarias?	Generalmente sí, buscando ayuda psicológica.

Fuente: elaboración propia

4.1.1.1. Análisis de resultados

Por las respuestas obtenidas se puede definir a Mariana como una persona metódica, que tiene presente la importancia de su dimensión psicocorpórea.

Si bien, los problemas que identifica son muy comunes en esta época, debido al ritmo agitado de vida que llevamos, no debemos restarles atención ni importancia a estos síntomas.

Su entorno familiar es muy cercano y su situación financiera es bastante estable, lo que le permitirá prestar la debida atención a esta dimensión.

4.1.1.2. Recomendaciones

- Revisar los muebles que utiliza para dormir y para trabajar, con el fin de erradicar el dolor de espalda; en caso contrario, debería hacerse un control de la columna. Se le recomienda revisar si el escritorio de trabajo y/o de la PC no incide con la luz solar, porque puede hacerle más sensible aún a la luz de la PC. También se le sugiere comprar un protector o filtro de pantalla para amortiguar el brillo de la pantalla.
- Incrementar el tiempo de caminata u otro tipo de ejercicios durante el día, así como incrementar la frecuencia semanal, para liberar endorfinas que le ayuden a mantener un equilibrio emocional y físico; evitar el estrés y la generación del cortisol.

- Acudir a una nutricionista a fin de seguir una dieta balanceada, que se ajuste a las necesidades físicas propias de su edad.
- Definir mejor sus hobbies o actividades a realizar en tiempo libre, que le ayuden a desarrollar habilidades propias. Estas actividades pueden ser: escribir, leer, coleccionar, la fotografía, la pintura, tejido, etc. De esta manera podrá salir de la rutina y descansar mentalmente.
- Realizar eventualmente actividades que no haya realizado antes. Esto le ayudará a motivarse, conocer otras realidades, descubrir capacidades, pasiones, desafiarse, ampliar su horizonte, etc. Estas actividades pueden ser: viajar a un pueblo con medios no convencionales o de mucho confort, aprender una danza típica, elegir algún arte, etc.
- Tener como objetivo cercano, un plan realista de jubilación, que le ayude a proyectarse sin temores y con menos incertidumbre ante el futuro. Sus bienes materiales le ayudarán a tener un respaldo ante las crisis económicas y eventos inesperados, pudiendo emprender nuevos proyectos con libertad y más seguridad. No olvidar de optar por la contratación de un seguro médico.

4.1.2. Segunda dimensión: esencia humana

Contesta las siguientes preguntas, observando y reflexionando sobre el propio comportamiento:

Tabla 2. Cuestionario para la segunda dimensión

Análisis de dimensión esencia humana		Respuestas
1	¿Crees que te conoces?	Considero que sí me conozco, pero algunas veces me sorprende, sobre todo de la sensibilidad y cómo me puede afectar ver algunas actitudes en los demás.
2	¿Quién, además de ti, crees que te conoce bien?	Dios.
3	¿Por qué quieres conocerte?	Para poder entregar lo mejor de mí a los demás; identificar las oportunidades de mejora.
4	¿Por qué quieres mejorar?	Para ser mejor persona.
5	a) Por motivos extrínsecos (dinero, fama, reconocimiento)	Dinero: para no tener carencias materiales, para mí, mi familia y para quienes me rodean. Reconocimiento: porque este motiva a seguir haciendo las cosas de la mejor forma.

Análisis de dimensión esencia humana		Respuestas
6	b) Por motivos intrínsecos (aprendizaje, crecimiento, retos)	Aprendizaje: no hay límite para aprender, es una necesidad natural. Crecimiento: porque cada día tengo la oportunidad de ser mejor persona. Retos: ponen en evidencia nuestra capacidad, para decidir.
7	c) Por motivos trascendentes (al servicio de los demás, de cara a Dios)	Para poder seguir ayudando a los demás: dando bienestar a mi familia y a mi entorno.
FORTALEZAS		
8	¿De qué cosas disfrutas?	Disfruto de momentos en familia y también de momentos de soledad. Un día soleado, una buena compañía, música, un buen descanso, vacaciones, conocer nuevos lugares.
9	¿Qué te suelen pedir los demás?	Consejo, enseñanzas, atención.
10	¿Con qué actividades te quedas absorto, descubriendo nuevos aspectos y aplicaciones?	Tecnología, cosas nuevas que aprender y descubrir.
ÁREAS DE MEJORA		
11	¿Qué te cuesta hacer?	Reconocer mis logros y expresarlos. Ocultar mi molestia y las situaciones que me causan dolor.
12	¿De qué cosas eludes?	Enfrentar a los demás, sobre todo cuando tengo desacuerdos.
13	¿Qué te suelen decir los demás que mejores?	Que debo ser más fuerte, menos sentimental.
14	¿Qué es lo que más te preocupa y no te deja avanzar?	El futuro, la vejez, que no me permita valerme por mí misma.
PERSONALIDAD		
15	¿Qué tipo de temperamento tienes? Ver Anexo 3.	Completado en Anexo 3
16	¿Cómo es tu carácter? Ver Anexo 3.	Completado en Anexo 3.
17	¿Qué rasgo de personalidad tienes? Ver Anexo 4.	Anancástico.
YO PERSONAL		
18	¿Cómo te ves?	Como una persona justa, responsable, preocupada por los demás.

Análisis de dimensión esencia humana		Respuestas
19	¿Cómo crees que te ven los demás?	Como una persona recta, tal vez poco tolerante ante la mala actitud de los demás; pero a la vez dispuesta a dar una mano a quien lo necesita.
	a) Tus familiares	Integradora de la familia, un soporte, alguien con quien pueden contar en cualquier circunstancia.
	b) Tus amigos	Integradora, participativa, entusiasta.
	c) Tus jefes	Responsable. Tajante. Sentimental.
	d) Tus colaboradores	Humana, líder, confiable, integra, sensible, fácil de tratar.
20	¿Cómo te gustaría ser? ¿Cuál es tu yo ideal?	Me gustaría ser súper alegre, divertida, ingeniosa, ocurrente. Me gustaría saber más. Hacer algo importante para la humanidad.
21	¿Qué te haría estar más feliz?	Ser más persuasiva, para así llegar a más personas.
22	¿Qué es lo más importante que ha pasado en tu vida?	Haber nacido en una familia unida.
23	¿Crees haber ayudado a alguien, o influido en él de modo decisivo?	Sí, creo haber participado en un cambio de rumbo o en un nuevo camino, sobre todo en personas que han trabajado conmigo y han logrado forjar una sólida carrera profesional.
24	¿Cómo te gustaría que te recordaran el día que ya no estés?	Con mucho cariño y que pude generar un cambio positivo en aquel que me recuerde.
25	¿Cuáles son las actitudes y valores a desarrollar para llegar a ser la persona que quieres ser?	Tolerancia, paciencia.
26	¿Las decisiones que tomas son espontáneas o te tomas un tiempo para discernir?	Por lo general, me tomo el tiempo para revisarlas y discernirlas.
DESARROLLO PROFESIONAL		
27	¿Has obtenido todos los títulos académicos para alcanzar tu excelencia profesional?	Sí, pero siempre hay opción de seguir aprendiendo. No hay límites.
28	¿Tienes un plan de línea de carrera?	Quisiera hacer un cambio, teniendo en cuenta la cercanía de la jubilación.
29	¿Tienes a tu cargo proyectos interesantes?	Sí.
30	¿Qué servicio crees que presta tu trabajo a los demás?	Mi trabajo contribuye a: - Mejorar la calidad de trabajo de mis compañeros. - Al desarrollo del país.

Análisis de dimensión esencia humana		Respuestas
31	¿Qué sabes hacer bien?	Tareas de coordinación y elaboración de proyectos. Escuchar a los demás.
32	¿Qué tipo de trabajos te gustan más?	Me gusta involucrarme en proyectos que generen cambios duraderos.
33	¿Qué competencias tengo? Ver Test de competencias en Anexo 2.	Comunicación, magnanimidad, negociación.
34	¿En qué competencias puedo mejorar?	Autoconocimiento, <i>coaching</i> , gestión de recursos.

Fuente: elaboración propia

4.1.2.1. Análisis de resultados

Del cuestionario desglosamos que Mariana ha logrado un nivel de autoconocimiento a través de la observación de su propio comportamiento. También por la retroalimentación de su familia, amigos, jefes y colaboradores de trabajo; quienes le han ayudado a entender quién es y cómo es, así como saber en qué debe mejorar; porque en esto radica su perfección y búsqueda de la felicidad. Detecta con objetividad sus fortalezas, áreas de mejora y todo aquello que integra lo que ella es y hace. Pero considera importante seguir trabajando en una mejora personal, en el conocimiento de su propia realidad, su esencia y asemejarse cada día más a su yo ideal.

Ella disfruta hacer cosas nuevas, aprender y descubrir más sobre los temas que le interesan: tecnología y mejora personal.

Y, por último, en el área profesional ha logrado un buen desarrollo académico, permitiéndole alcanzar el puesto de trabajo que tiene en la actualidad.

A continuación, formularemos algunas recomendaciones que ayudarán a fortalecer la esencia humana de Mariana. Así también, profundizaremos en el desarrollo de dos competencias relacionadas a esta dimensión: el trabajo en equipo y el autoconocimiento, este último apoyado en las competencias de humildad y autocrítica.

4.1.2.2. Recomendaciones

- Aprender algo nuevo, cultivar nuevas competencias.
- Estar pendiente de las nuevas corrientes y tendencias, para estar siempre vigente.
- Continuar trabajando en el autoconocimiento, a fin de identificar nuevas competencias a desarrollar.

4.1.3. Tercera dimensión: acto de ser personal - ¿quién soy?

Contesta las siguientes preguntas observando y reflexionando sobre el propio comportamiento:

Tabla 3. Cuestionario para la tercera dimensión

Análisis de dimensión acto de ser personal		Respuestas
DIGNIDAD HUMANA		
1	¿En qué basas tu valía?	En el hecho de ser persona. En mi comportamiento con los demás.
2	¿Eres consciente que tienes una misión única y que nadie más que tú la podrás cumplir, que eres insustituible?	Sí.
3	¿Te sientes amada de manera exclusiva e incondicional?	Sí.
4	¿Haces contribuciones valiosas en tu entorno?	Sí.
5	¿Eres agradecida?	Sí.
6	¿Perdonas o disculpas con facilidad?	Sí.
MISIÓN O PROPÓSITO		
7	¿Sabes a dónde quieres llegar?	Sí.
8	¿Sabes quién quieres llegar a ser?	Sí.
9	¿Tienes un para qué, que te impulse a vivir?	Sí.
10	¿Cuáles son tus prioridades? Ordénalas por orden de importancia.	Mi familia. Mi trabajo. Mis amigos.
11	¿Cuáles han sido o son tus mayores retos?	Completar la universidad en un programa para ejecutivos. Mudarme a Brasil.

Análisis de dimensión acto de ser personal		Respuestas
12	¿Cuáles son los principios que gobiernan tus acciones?	La justicia, la prudencia, la verdad.
13	¿Cuáles son los valores que consideras superiores o intocables?	La verdad, el respeto a la vida.
14	¿Qué te gustaría lograr en los próximos cinco años?	Disfrutar más tiempo junto a mi familia. Un trabajo que me satisfaga y desde donde pueda aportar más al crecimiento de los demás.
DESARROLLO DE RELACIONES		
15	¿Te funcionan bien las relaciones clave?	Puedo entablar relaciones de largo plazo sin dificultad, basadas en el respeto mutuo.
16	¿Te permite el trabajo establecer relaciones personales?	Sí. Si estás son únicamente laborales, siempre estará presente el respeto y preocupación por los demás. También es una opción entablar relaciones de amistad.
17	¿Tienes un círculo extenso de amigos? ¿Son amigos íntimos?	Tengo pocos amigos, que sean verdaderos amigos, amigos íntimos. Me cuesta mucho abrirme a los demás.
18	¿Con qué miembros de tu familia estás más unido?	Con mis hermanas con quienes vivo.
19	¿Qué desearías para ellos?	Salud, bienestar, que no sufran por carencias materiales y que siempre estén rodeadas de cariño.

Fuente: elaboración propia

UNIVERSIDAD DE PIURA

4.1.3.1. Análisis de resultados

Su valoración de felicidad está basada en las relaciones familiares, amicales y con los demás. Su capacidad de servicio y darse a quienes le rodean, hacen que sus motivaciones sean más sólidas y duraderas, porque no están enfocadas solo en ella.

Su rectitud de intención y su afán de servicio son compañeras de su ser personal, de esta manera manifiesta quién es, su intimidad, a los demás.

Para poder crecer en esta dimensión, será necesario apelar al autoconocimiento, sin perder de vista los valores que ha cultivado a lo largo de los años.

A continuación, formularemos algunas recomendaciones, que ayudarán a fortalecer el acto de ser personal de Mariana.

4.1.3.2. Recomendaciones

- Buscar un lugar tranquilo y agradable, establecer un horario sin prisas y sin pausas, para escribir y visualizar sus deseos magnánimos pero asequibles; algo por lo que valga la pena esforzarse y le dé sentido a lo cotidiano.
- Definir con claridad su propósito o misión personal. Para que sea el eje de todas sus motivaciones y acciones.
- Participar en programas de voluntariado, los cuales están ligados a su personalidad; de esta manera desplegará su espíritu de servicio y conocerá otras realidades.
- Empezar nuevos proyectos asociados a su línea de carrera, como motor para seguir con su perfeccionamiento personal y aportar más y mejor a la sociedad.
- Enfocar su experiencia de vida, conocimiento y formación en un servicio de *coaching*, consultoría.
- Aprovechar la buena relación familiar que tiene, ya que la misma le ayudará a superar cualquier dificultad a nivel emocional, físico y afectivo.

4.2. Plan de mejora integral

El plan de mejora integral lo realizaremos orientado al desarrollo consolidado de las competencias para las tres dimensiones, pero con un énfasis en la mejora de la segunda y tercera dimensión.

El diagnóstico en base al cuestionario de competencias elaborado Ferreiro y Alcázar, citados en Pacheco (2013), es un punto de partida para el proceso de desarrollo de las mismas; proceso que se debe concretar, fijando plazos realizables, haciendo seguimiento y definiendo acciones de mejora, que, de la mano de un *coach*, son imprescindibles para lograr el objetivo en la modificación de hábitos.

Para formular nuestras recomendaciones, hemos escogido aquellas competencias que requieren un desarrollo y, a partir de estas competencias, plantear acciones concretas de mejora

para cada una de ellas. Como se muestra a continuación, Mariana tiene algunos puntos débiles por mejorar, y también tiene fortalezas, que, aunque no están expuestas en el plan de mejora, deben tener un debido seguimiento para continuar desarrollándolas, convirtiendo sus fortalezas en su foco de atención sin perder de vista sus áreas de mejora.

Consideramos que, con un mejor autoconocimiento, podría continuar con su desarrollo personal y a su vez, volcarlo para compartirlo con los demás.

El *coaching* cooperará a que el entrenado (coacheado) pueda asumir un compromiso firme para que el plan sea realizable y constante. En el plan de mejora usaremos las recomendaciones de Cardona y García – Lombardía (2005).

4.2.1. Desarrollo de las fortalezas y áreas de mejora

Mariana se encuentra en un tiempo de reinventarse, para que cuando llegue a la etapa de la jubilación laboral, pueda seguir con un plan de acción viable que requerirá de ambición, creatividad y con fines de impactar de manera positiva en su entorno y la sociedad.

Por lo cual le sugerimos desarrollar la competencia de la humildad y autocrítica, a fin de continuar el camino del autoconocimiento. Además, debe tomar en cuenta las capacidades que la caracterizan, como es el trabajo en equipo, el cual deberá seguir fortaleciendo. Todo esto le ayudará a concretar sus proyectos en los siguientes años de su vida.

4.2.2. Acciones a realizar

Tabla 4. Competencias a potenciar

Comportamiento esperado	
Trabajo en equipo (fortaleza)	Fomenta la integración con el equipo de trabajo.
	Se involucra con los objetivos del equipo y los hace suyos.
	Promueve el diálogo y participación.

Comportamiento esperado	
Humildad y Autocrítica (oportunidad)	Dedica tiempo a reflexionar. Hacerte preguntas del por qué respondes de esa manera, o por qué haces las cosas de determinada forma
	Reconoce falencias.
	Busca y valora la ayuda de un <i>coach</i> .
	Afronta y acepta el <i>feedback</i> con actitud abierta.
	Presenta una actitud positiva ante los errores y aprende de ellos.

Fuente: elaboración propia

4.2.3. Acciones de afianzamiento y plan de mejora

Tabla 5. Plan de mejora

Acciones de afianzamiento para trabajo en equipo	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi
Agradecer con algún detalle al equipo.					
Animar cuando sea necesario. Saber qué se espera de cada uno de los miembros del equipo.					
Fomentar reuniones donde se distribuyan tareas. Delegar en otros.					

Acciones de mejora en humildad y autocrítica	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi
Pedir ayuda o consejo cuando sea necesario.					
Hacer una evaluación diaria de las cosas que hice bien y las que podría hacer mejor.					
Perder miedo a las críticas y que te conozcan cómo eres.					
Asistir a un medio de formación espiritual como un curso de retiro.					

Fuente: elaboración propia

4.3. Conclusiones del análisis

El diagnóstico en base al cuestionario de competencias es un punto de partida para el proceso de desarrollo de estas, proceso que se debe concretar con un seguimiento al plan de mejora, a fin de obtener resultados. Es importante también establecer los plazos, realizar el seguimiento y acciones de mejora que, de la mano de un *coach*, son imprescindibles para lograr el objetivo: la modificación de hábitos.

Cabe recalcar sobre este análisis que, si una persona quiere mejorar las competencias de liderazgo, primero debe reflexionar sobre su propia misión personal, con preguntas como: ¿para qué estoy aquí?, ¿qué quiero hacer con mi vida?, ¿qué legado quiero dejar cuando falte? Estos puntos se han tratado en los cuestionarios mostrados en este documento que complementan el análisis y que esperamos sean de utilidad, no solo para Mariana, sino para cualquier directivo.

4.4. Alternativas al caso

Mariana debe tomar una decisión: ¿seguir en la empresa hasta su jubilación o emprender nuevos rumbos? Cualquiera de ellas será la correcta, porque siempre se basará en un único fin: su búsqueda continua de seguir creciendo como persona, ser feliz y hacer felices a los demás.

A fin de apoyar a la protagonista en tomar una decisión, a continuación, proponemos algunas alternativas para su evaluación. A cada alternativa se le deberá asignar una prioridad.

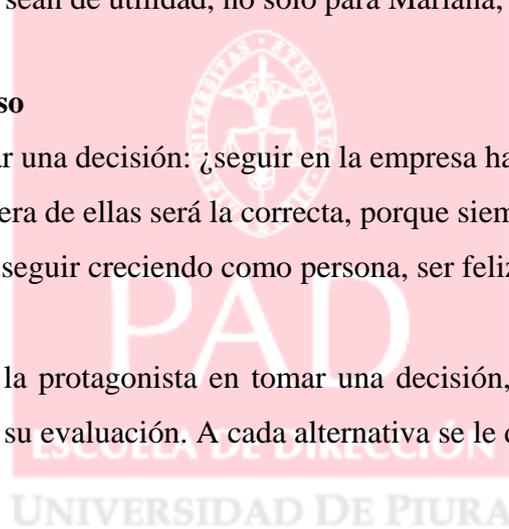


Tabla 6. Alternativa para evaluación

Alternativas	Criterios			Plan de acción
	Eficacia	Eficiencia Atractividad	Consistencia Unidad	
1. Continuar en la misma posición, esperando la jubilación.	=	=	=	No hacer nada diferente. Fortalecer relaciones con personas claves. <i>Networking</i> .
2. Continuar en la misma posición esperando la jubilación y capacitarse en temas tecnológicos.	=	↑	=	Aprovechar para especializarse en temas de tecnología y otros de interés. Diseñar un plan de desarrollo con metas realizables a fin de cumplir los objetivos.
3. Acogerse a la jubilación anticipada para dedicarse a la consultoría, asesoramiento desde ya.	⇓	=	⇓	Diseñar un plan de acción para realizar consultoría y asesoramiento, poniendo al servicio de los demás la sabiduría y experiencia adquirida en proyectos grandes, que tengan mayor alcance en el bien de la persona y la sociedad.
4. Renunciar.	↓	=	=	Aprovechar el tiempo en descanso y viajes. Buscar otro trabajo. Continuar con las capacitaciones a fin de prepararse para emprender nuevos proyectos.

Fuente: elaboración propia

Luego de análisis de las alternativas, recomendamos optar por la segunda opción: continuar en la misma posición esperando la jubilación y capacitarse en temas tecnológicos u otros de interés, ya que, con esta opción, puede prepararse para enfrentar el futuro de una forma activa.

Consideramos que será una decisión madura, tomando en cuenta la personalidad que se refiere al desarrollo de los hábitos del carácter. La persona madura tiende a actuar con responsabilidad y humanidad, ya que valora lo que le indica la razón y haber escuchado también lo que le indica el corazón.

Adicionalmente con esta alternativa, la empresa no estaría perdiendo a una persona que puede aportar, con su experiencia, en formar nuevos directivos, función que Mariana ha cumplido durante sus años de trabajo, así como también con su misión en la empresa que la vio crecer y le ofreció muchas oportunidades. Será un tiempo donde solo se enfocará en ser feliz haciendo lo que le gusta y en hacer feliz a los demás. En paralelo, se capacitará en cursos de transformación digital y/u otros que sigan aportando conocimiento a su vasta experiencia y quizás en algún momento, cuando llegue la jubilación, poder dedicarse a consultorías en desarrollo de personas aplicando los conceptos aprendidos en su maestría en Gobierno de Personas.



Conclusiones

Del análisis de este caso, se puede concluir lo siguiente:

A lo largo de la historia, los grandes pensadores, desde diferentes posiciones, describen al hombre y definen sus acciones, basados en que estas están motivadas por la búsqueda incesante de la felicidad, que es el fin último de todo hombre.

La antropología de Leonardo Polo, a la que hace referencia Sellés (2006), nos ayuda a comprender que el hombre está abierto al crecimiento de las potencias: intelectual y volitivo; no están supeditadas a un crecimiento biológico. Además, son perfeccionables a lo largo de toda la vida. En ese sentido, las decisiones pueden hacer crecer a la persona – transformando al hombre en un ser virtuoso – o, decrecer – convirtiéndolo en vicioso –.

Por consiguiente, la esencia (inteligencia y voluntad) puede crecer irrestrictamente y a la vez, se hace más coherente con la persona que es, con el ser personal.

Las decisiones se basan en impulsos a la acción. Cada acción modifica al hombre. Después de tomada la decisión, pasará de A a A'. Estas decisiones deben ser por motivación racional y por motivos trascendentes.

Para tomar mejores decisiones es primordial conocerse a sí mismo. El autoconocimiento, autogobierno y descubrimiento del propósito nos ayudarán a que cada paso nos acerque a la felicidad.

El autoconocimiento es fundamental para el aprendizaje y proyección personal. La incorporación de hábitos es siempre factible e implican motivación, entrenamiento, esfuerzo personal y formación. Cabe señalar que las personas tienen mayor facilidad para desarrollar unas competencias que otras, dependiendo de su personalidad.

Formular un plan de vida, que nos conecte con nosotros mismos, con nuestra familia, profesión, y que consiga la armonía entre todas estas áreas, logrará que podamos conocer la realidad y encauzar nuestras acciones/decisiones hacia nuestras propias metas.

Este plan de vida, óptimamente, debe ser reevaluado/replanteado cada cierto tiempo. Las virtudes cardinales: prudencia, justicia, fortaleza, templanza, deberán ser las guías que nos ayuden a concretarlo.

Es de vital importancia formar hombres íntegros, que sean capaces de ser gestores del cambio en sus núcleos de acción: la familia, la empresa, la sociedad; que aporten con la ejemplaridad cimentada en la virtualidad y racionalidad, y de esta manera logren construir una civilización más humanizada.



Bibliografía

- 4to. Encuentro de Transformación en RR. HH. (s.f.-a). La importancia de autoconocerse para dirigir a otros [Diálogo con Joan De Dou]. Tres formas de autoconocerse sin ir a un especialista. *Enfoque PAD*. Recuperado del sitio de internet: <http://enfoque.pad.edu/4to-encuentro-de-transformacion-en-rr-hh/>
- 4to. Encuentro de Transformación en RR. HH. (s.f.-b). La importancia de autoconocerse para dirigir a otros [Diálogo con Joan De Dou]. La inteligencia emocional como herramienta para el directivo. *Enfoque PAD*. Recuperado del sitio de internet: <http://enfoque.pad.edu/4to-encuentro-de-transformacion-en-rr-hh/>
- Agustín Laje Arrigoni. (23 de abril de 2020). *Transhumanismo y tecnologías de control / Agustín Laje y Miklos Lukacs*. [video]. Recuperado del sitio de internet: https://www.youtube.com/watch?v=q_cwQPBUmYs
- Álvarez, M. (2017). *¿Quieres ser feliz? Claves para crear una correcta autoestima*. Córdoba: Almuzara.
- Ariño, M. (2005). *Toma de Decisiones y Gobierno de Organizaciones*. Barcelona: Deusto.
- Bastien, R. (2019). *Cinco defensores de la fe y la razón*. Madrid: Rialp.
- Bostrom, N. (04 de julio de 2011). Una historia del pensamiento transhumanista. *Argumentos de Razón Técnica*, (14). Recuperado del sitio de internet: https://institucional.us.es/revistas/argumentos/14/art_7.pdf
- Cardona, P. y García – Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA.
- Castillo, G. (2014). *Hacia el descubrimiento de nuestro ser personal*. Piura: Universidad de Piura.
- Chinchilla, N.; García – Lombardía, P. y Jiménez, E. (2018). *Integrar la vida*. Barcelona: ARIEL.
- Christensen, C. (2010). *¿Cómo evaluará su vida?* Boston: Harvard Business Review.
- De Prada, J. (12 de abril de 2020). El futuro que viene (I). *XL Semanal*. Recuperado del sitio de internet: <https://www.xlsemanal.com/firmas/20200413/el-futuro-que-viene-juan-manuel-de-prada.html>
- Fazio, M. (2017). *Historia de las ideas contemporáneas*. Madrid: Rialp.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2012). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD – Escuela de Dirección.

- Forment, E. (2003). *La filosofía de Santo Tomás de Aquino*. Valencia: EDICEP C.B.
- García, A. (2013). *Personalidad, según el modelo psicobiológico de Cloninger, perfil psicopatológico en pacientes con Fibromialgia, y su relación con el malestar psicológico*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
- García, M. (2015). *Cómo mandar bien*. Lima: INFOBRAX Asociación Civil.
- García, M. (2018). *Persona*. Amazon: Columbia,S.C.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- González, F. y Martínez, J. (2012). Hijos de un mismo Dios: ideología de género y transhumanismo. En F. Andrades; M. Pena; Galindo, A. *Razones para vivir y razones para esperar* (p. 310). Salamanca: UNE
- Martí, G. (2018). *Antropología de la virtud*. Lima: Filadelfia Internacional.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2000). *Clasificación de los trastornos mentales y del comportamiento. Con Glosario y criterios diagnósticos de investigación. CIE-10: CDI-10*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Pacheco, J. (2013). *Dirección por competencias: Los distintos modelos de competencias, sus supuestos, límites y fortalezas: ¿Cómo plantear e implantar la evaluación por competencias en la empresa?* Lima: Universidad de Piura. PAD – Escuela de Dirección.
- PAD – Escuela de Dirección. (agosto de 1985). *Seminario de Antropología. Profesor Doctor Leonardo Polo* (Documento de trabajo). Lima, Perú: Ferreiro, P.
- PAD – Escuela de Dirección. (14 de noviembre de 2018). *Joan De Dou – Gestión emocional de los directivos ante la adversidad*. [video]. Recuperado del sitio de internet: https://www.youtube.com/watch?v=1RPDUaU0f3M&feature=emb_logo
- Pérez, J. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones – La acción personal*. Madrid: Rialp.
- Pieper, J. (2010). *Virtudes fundamentales*. Madrid: Rialp.
- Polo, L. y Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid: AEDOS.
- Ribera, A. (2004). *Self-Management: autoconocimiento, autocontrol, autoestima*. Barcelona: IESE Publishing.
- Sáenz, A. (2013). *El hombre moderno*. Buenos Aires: Gladius.
- Sanlés, M. (2019). *El transhumanismo en 100 preguntas*. Madrid: NOWTILUS.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona: Penguin Random House.
- Sellés, J. (2006). *Antropología para inconformes*. Madrid: Rialp.
- Sellés, J. y Fidalgo, J. (2018). *Antropología Filosófica: La persona humana*. Pamplona: EUNSA.

Uni San Damaso. (17 de julio de 2019). *Albert Cortina: Humanismo avanzado ante la ideología del transhumanismo*. [video]. Recuperado del sitio de internet: https://www.youtube.com/watch?v=3z7GT_sQAo8

Zavala, R. (20, 22 y 24 de julio de 2020). *Reinventar tu vida, reinventar tu trayectoria personal, diseñar tu plan de acción* [Sesión de conferencia]. Seminario de Liderazgo y Transformación Personal II. Lima, Perú.



Anexos

Anexo 1. Tabla de virtudes y vicios que ayudarán a definir las prioridades de mejora integral

PRUDENCIA		FORTALEZA		TEMPLANZA		JUSTICIA	
Virtud con sede en la inteligencia.		Virtud con sede en el apetito irascible.		Virtud con sede en el apetito concupiscible.		Virtud con sede en la voluntad.	
Contribuye al bien de la persona ayudando a descubrir lo que realmente conviene hacer para actuar bien en cada situación particular y así mejorar como persona.		Contribuye al bien de la persona ayudándole a resistir dificultades y superar los obstáculos que se presentan para alcanzar una vida plenamente humana.		Atempera, modera o reprime, según sea el caso, los deseos y placeres sensibles para que la inclinación del apetito concupiscible permanezca dentro de los límites racionales, de tal modo que acerque al bien de la razón.		Contribuye al bien de la persona impulsando a tratar de un modo apropiado a cada persona.	
VIRTUD	VICIOS	VIRTUD	VICIOS	VIRTUD	VICIOS	VIRTUD	VICIOS
Sensatez	Astucia	Magnanimidad	Presunción	Abstinencia	Gula	Religión	Superstición
Perspicacia	Precipitación	Magnificencia	Ambición	Sobriedad	Embriaguez	Piedad	Sacrilegio
Diligencia	Imprevisión	Paciencia	Pusilanimidad	Castidad	Impureza	Gratitud	Impiedad
Sagacidad	Irracionalidad	Perseverancia	Despilfarro	Pudor	Impudicia	Vindicación	Ingratitud
Docilidad	Inflexibilidad		Mezquindad	Continencia	Incontinencia	Veracidad	Crueldad
Previsión			Pasividad	Mansedumbre	Ira	Amabilidad	Mentira
			Impaciencia	Clemencia	Paciencia irracional	Equidad	Adulación
			Terquedad	Humildad	Excesiva remisión	Observancia	Laxitud
			Flojedad	Estudiosidad	Crueldad		
				Eutrapelia	Falsa humildad		
				Sencillez	Soberbia		
				Vergüenza	Curiosidad		
				Honestidad	Pereza intelectual		
				Laboriosidad	Desatino		
					Doblez		
					Sinvergüencería		
					Deshonestidad		
					Haraganería		

Fuente: Martí (2018)

Elaboración propia

Anexo 2. Cuadro de competencias directivas

	1	2	3	4	5
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS					
Visión de negocio				X	
Afán de logro y orientación a la acción				X	
Optimismo					X
Gestión de recursos				X	
Gestión del tiempo				X	
Gestión del estrés				X	
COMPETENCIAS EJECUTIVAS					
Delegación				X	
Comunicación			X		
Trabajo en equipo					X
Red de relaciones				X	
Manejo de conflicto y negociaciones efectivas				X	
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO					
Responsabilidad				X	
Justicia y equidad				X	
Respeto				X	
Humildad y autocrítica			X		
Veracidad				X	
Desarrollo de personas			X		

Fuente: Ferreiro y Alcázar, citados en Pacheco (2013)
Elaboración propia

Anexo 3. Temperamento y carácter (TCI – R)

	DIMENSIONES	Descripción de las variantes extremas	
		ALTO	BAJO
TEMPERAMENTO	Búsqueda de novedad	Exploratorio Impulsivo Extravagante Irritable	Reservado Reflexivo Prudente Estoico
	Evitación del riesgo	Pesimista Temeroso Tímido Fatigable	Optimista Atrevido Abierto Enérgico
	Dependencia de recompensa	Sentimental Abierto Cálido Afectivo	Distante Indiferente Frio Independiente
	Persistencia	Trabajador Decidido Entusiasta Perfeccionista	Despreocupado Consentido Poco eficiente Pragmático
CARÁCTER	Autodirección	Responsable Decidido Eficaz Autoaceptación	Irresponsable Ausente de metas Pasivo Soñador
	Cooperación – servicio	Tolerante Empático Servicial Compasivo Honrado	Intolerante Insensible Egoísta Vengativo Oportunista
	Trascendencia	Sensato Profundo Espiritual Idealista	Pragmático Objetivo Escéptico Materialista Relativista

Fuente: Syrakic y Cloninger, citados en García (2013)
Elaboración propia

Anexo 4. Rasgos de personalidad según la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE –10)

	POSITIVO	NEGATIVO	RECOMENDACIONES
ANANCÁSTICO	Responsable, ordenado, trabajador, asume las consecuencias de su conducta, imagen personal de corrección y lealtad, asesor, mejor segundo que primero, cumplidor.	Egocentrismo, autoimportancia y necesidad de ser admirado y de originalidad, afán de fascinación, inestabilidad emocional, dificultad para la empatía y el contacto personal, falta de naturalidad y espontaneidad, exagerada tendencia a la fantasía, despreocupación por los intereses de los demás.	Flexibilizar las reglas en beneficio de las personas, pensar en los demás, cambiar de opinión, también interiormente, alguna vez, perder el miedo al descontrol, no dramatizar pequeños errores.

Fuente: Organización Mundial de la Salud [OMS] (2000)
Elaboración propia

