

LAS ETAPAS DEL DESARROLLO DEL SER HUMANO Y SU RELACION CON EL DESARROLLO DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

*Por Leonel Monroy **

El ser humano es un ser apto para el desarrollo no sólo a nivel biológico sino también anímico y espiritual.

Es posible que por muchas razones su desarrollo enfatice en lo biológico (crezca y madure físicamente, decline y muera) y en este caso tendría mucho parecido a la vida vegetal. Es posible también que su desarrollo alcance los niveles biológico y anímico (sienta emociones, apetitos, deseos, antipatías, etc.), pero el nivel de su desarrollo estaría a la par que los animales más evolucionados.

Lo que distingue esencialmente al hombre de los vegetales y animales es su devenir espiritual, su afán de trascendencia, de mayor conciencia y de libertad: esto le permite ser creativo, aportar su impulso personal al mundo y hacer contribuciones orientadas hacia el futuro de las personas y de las organizaciones.

Podemos entonces concebir que en cada ser humano late la necesidad básica de llegar a ser adulto biológico, anímico (psicológico) y trascendente y que el desarrollo apunta a esos tres niveles. Sólo el destino y circunstancias personales y sociales definirán los alcances de ese desarrollo.

* Leonel Monroy. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Psicólogo, MAE, Asesor en desarrollo de personal y organizacional.

Cuando un ser humano viene al mundo nace en un estado de inconciencia y dependencia completa. Meta de su vida es que al final de ella, haya alcanzado conciencia, autonomía y libertad; sin embargo como dice Erich Fromm "muchos seres humanos mueren sin haber nacido completamente"¹, es decir, sin haber alcanzado una completa madurez, un conocimiento de sí mismos, de sus circunstancias y fines.

Todo lo que se diga en este estudio tendrá importancia, pues para el desarrollo del hombre en general y específicamente para el desarrollo del hombre en la organización.

Podemos considerar que hay tres grandes etapas en el desarrollo de las personas, cada una abarca un período de 21 años con subetapas intermedias de 7 años. "En cada subetapa hay un cambio en el individuo y nace un nuevo órgano de percepción y relación con el mundo"².

Las etapas son:

a) **Asimilación-aprendizaje (0 - 21 años)**

Caracterizada por una dependencia del mundo del adulto y un crecimiento paulatino de la conciencia partiendo de un nivel bajo de conciencia. Es una etapa en la que la sociedad educa al hombre y éste aprovecha al máximo lo que ella en forma complaciente le brinda. Es una etapa egocéntrica en que el ser humano asimila todo de su contorno sin retribuir mayor cosa, en la que se consolida, si hay una buena educación, el potencial del individuo por medio de una orientación de su voluntad, de su sentir y de su pensar.

Dado el objetivo de este artículo no nos detendremos en esta fase y basta con aclarar que en ella se sientan los pilares del desarrollo posterior y que se subdivide en tres períodos de 7 años en los que se expresa con mayor énfasis la voluntad, el sentimiento y el pensamiento respectivamente.

1) FROMM, Erick. *Ética y psicoanálisis*. Fondo de Cultura Económica.
 2) LIEVENGOED, B. *The fases*. Rudolf Steiner Press, London.

b. Expansión-afirmación (21 - 42 años)

Caracterizada por un enfrentamiento con el mundo. Es la etapa en la cual el ser humano, especialmente el hombre, alcanza estabilidad económica, social, laboral y conyugal. Todo esto significa que el ser humano se autoeduca, es consciente de sí mismo y se proyecta a un nivel social.

Es una etapa de autoafirmación, en la que el ser humano se guía por sus constantes confrontamientos con el mundo: ya no es la sociedad la que educa al hombre, más bien él se autoeduca a partir de sus propios y más profundos intereses y de las conclusiones que va derivando de su confrontamiento con la vida.

Al final de esta etapa el ser humano está más en capacidad de darse a los demás y de contribuir con su experiencia al desarrollo de los demás si ha tenido una adecuada educación.

Al final de este período pueden surgir cambios en la vida, nuevas orientaciones derivadas de un cuestionamiento sobre lo que se ha hecho, lo que se dejó de hacer, lo que queda por hacer y la importancia de lo que se hizo en relación con la construcción esencial de la vida; surgen en consecuencia nuevas orientaciones profesionales, laborales y hasta conyugales. (Este, estadísticamente es un período crítico en que se prueba la solidez de la relación conyugal).

En su primera fase de los 21-28 años, este período se caracteriza por un impulso a actuar frente a la vida, gran capacidad para asumir riesgos y enfrentar las situaciones nuevas; podríamos decir que el ser humano está probándose y si específicamente actúa en el campo laboral, quiere encontrar el puesto, las situaciones y circunstancias más acordes con su propia capacidad, anhelos e intereses y para ello actúa casi por tanteo; de aquí la importancia de que a las personas en esta edad se les permita asumir nuevos cargos, nuevas responsabilidades, permitir que se equivocuen y estar dispuestos a orientarlas oportunamente. Ellas están dispuestas a aceptar las orientaciones dada la autoridad del que las hace. Si un jefe quiere llegar con mayor efectividad a este grupo de personas debe ser capaz de demostrarles que sabe hacer aquello que dice que ellos hagan; es decir, debe “untarse” junto con ellos, de la labor propia de sus responsabilidades; un jefe de escritorio no es lo más recomendable para este grupo de edad; buscan más un camarada que les permita

compartir sus intereses y a la vez departir sobre aspectos vitales para su desarrollo profesional y personal.

En esta etapa el jefe debe ser un pedagogo activo y comprometido en el desarrollo de su colaborador, un gran comunicador y un observador expectante de los pasos que da el colaborador a su cargo.

Las personas de esta edad están dispuestas a recibir y más aún, exigen orientación, guía, y aceptan fácilmente las "reprimendas" como consecuencia de sus errores.

Podemos considerar que se está en la etapa del aprendizaje de la vida laboral y que ante ellos se abre un mundo de perspectivas nuevas, las cuales es necesario agotar sin comprometerse todavía, exclusivamente con una.

Lo peor que podría sucederle a una persona en este período es que la organización o el jefe sea tan cerrada, tan rígida, que no le permita promoción, traslados, reubicaciones y que como efecto lo dejen rutinizarse en el desempeño de un solo oficio o tarea.

Las personas en esta fase buscan ser respetadas y hacen esfuerzos por aprender y ejecutar con eficiencia; desean ser promovidas y para ello son lo suficientemente activos y diligentes con las actividades y funciones propias de su cargo; desean adquirir más experiencia y para ello rodean su trabajo de actividades colaterales y relacionadas de modo tal que tengan un campo de visión más amplio. Todo esto lo debe tener en cuenta un jefe para propiciar el mejor desarrollo de sus colaboradores en esta fase. Las características negativas de esta fase son las de que el joven trabajador o profesional tiende a ser crítico con los demás, careciendo, como efectivamente sucede, de la experiencia, madurez y dominio de las circunstancias en las cuales han sucedido los hechos que critica; es decir, le falta una adecuada perspectiva para ver los asuntos y prima, aún, un enfoque un poco emotivo de los hechos y circunstancias. Por otro lado, si no hay impulso para el desarrollo en la organización en la que trabaja, puede tender a la pasividad, a la rutinización y mecanización, escapándose de sus manos el desarrollo de su potencial creativo.

Uno de los valores más positivos a desarrollar en esta fase son la serenidad, pues lo ayudará a afirmarse, a ser más objetivo, a tomar las cosas con menor apasionamiento y mayor razonamiento, a disminuir

sus tensiones y ansiedades y a evitar la tendencia a la crítica que es característica en esta fase. Pero la serenidad la debe recibir de sus superiores para así conquistarla como meta de su vida.

Por otro lado, algo que debe lograrse como característica anímica y personal es la desenvoltura, o sea, la capacidad para desplegar su personalidad en diferentes ambientes y circunstancias. Esto le ayudará en su ubicación posterior y en la selección de las metas más directamente vinculadas a sí mismo. El lograr esta característica le abre puertas y le permite mayores opciones, por lo tanto tendrá más alternativas de escogencia y posibilidades de realizarse.

La segunda fase 28-35 años es muy significativa. En este período el ser humano se halla en su plenitud física y mental y sus decisiones y actuaciones son fruto más de la lógica y razonamiento frío que de la emoción. El gran objetivo en esta fase es la consolidación en varios frentes: laboral, profesional, conyugal, económico, y de allí surgen grandes decisiones con su quehacer inmediato. El esfuerzo del ser humano está orientado a afirmarse como ser autónomo, independiente y libre y surge de esto una conversión de valores y de modos de ver la vida. Los valores tradicionales tienden a superarse y/o a afirmarse y se adoptan aquellos que guardan más consonancia con el estilo de vida que va siendo característico en el individuo.

El hombre se autoeduca a partir de sus confrontaciones vivenciales y de ello extrae las necesarias valoraciones para ubicarse en el mundo; se es más pragmático y realista, se puede mirar la vida con cierta retrospectiva y de allí obtener los sanos aprendizajes aplicables en su relación con otros, especialmente con colaboradores y personas a cargo.

Es una etapa apta para empezar a ejercer funciones de jefatura: antes de esa edad es altamente riesgoso poner a alguien en cargos de jefatura, no tanto porque no se hayan adquirido los conocimientos necesarios sobre un oficio o profesión sino más bien porque falta la suficiente experiencia vital para comprender, orientar y dirigir a otros.

Para una adecuada utilización de los recursos humanos en la organización es importante comprender que en esta fase el hombre prefiere trabajos que requieran análisis, precisión de detalles, organización.

c. Etapa social-altruista (35-42)

Al final de este período (35-42 años) encontramos una tercera etapa que podríamos llamar "social" y en la que se empieza a actuar más en función de los demás y a procurar que las acciones propias se orienten hacia un efecto benéfico en la comunidad y en las demás personas. Puede ser que esto se observe como tendencia aunque todavía no se plasme como realidad.

Es una fase de introversión y retrospección que implica un análisis y cuestionamiento de lo que se ha hecho en el pasado y un sopesar el valor que ello tiene en la situación presente y futura. Como tal el individuo observa que se han alcanzado logros económicos, profesionales, laborales, etc., pero surge la pregunta: ¿Hay que seguir en lo mismo? Es mejor para mi vida posterior? Tiene sentido lo que hago? Qué finalidad le puedo dar a mi existencia? A los años que restan?

En esta fase el individuo observa que no tiene la plenitud biológica de los primeros años y en algunos inclusive, ésta empieza a declinar. Se adquiere una postura más pausada y serena ante la vida aunque paralelamente surge la angustia por no malbaratar los años que quedan. De todo lo anterior pueden surgir cambios y reorientaciones no solo en el campo profesional, sino en el laboral y conyugal. Las estadísticas señalan que entre los 35 y 42 años se presenta un alto índice de divorcios en matrimonios que llevan 10 o más años de casados. Con esa visión retrospectiva de la vida, muchos castillos se derrumban y algunos descubren la falacia de sus argumentos vitales. Otros persisten en sus orientaciones equivocadas y tratan de impedir el avance del tiempo adoptando posturas juveniles de competencia física, intelectual y laboral; se recurre al flirteo, a "querer conservarse joven", a asumir trabajos que se resuelven en casa en el tiempo de descanso, etc.

Si en una organización no se ha tenido el suficiente cuidado e interés por el desarrollo de las personas y si además éstas tampoco lo han tenido consigo mismas o han carecido de circunstancias propicias para ello, en esta fase pueden suceder situaciones anómalas al interior de las organizaciones que entorpecen el funcionamiento y desarrollo de ellas; los jefes que cruzan por este período y con estas características pueden mirar con recelo las promociones jóvenes y resentirse de las capacidades y formación de los que vienen atrás; por lo tanto pueden tender a entorpecer el ascenso, la promoción de sus subalternos, bien negándoles

oportunidades para que se destaquen o no delegando u ocultando los méritos de ellos; así pues algunas secciones controladas por jefes con tales características se pueden convertir en cuello de botella asfixiantes para los que allí laboran y entorpecedor para el desarrollo de la organización: son estructuras cerradas a la información y al desarrollo.

Para las personas en esta edad es conveniente que se les asigne tareas en que puedan mirar globalmente la organización y puedan de algún modo contribuir a las decisiones. Su participación en comités es útil pues su experiencia vital y su conocimiento de la organización les acredita capacidad para emitir juicios más objetivos y más "universales".

Esto sólo es posible si ha habido una constante de desarrollo individual y si la organización está centrada alrededor del desarrollo humano.

Durante estos años si ha existido preocupación y acciones orientadas al desarrollo se debe haber alcanzado la suficiente confianza y seguridad en sí mismo: conocimientos, intereses, habilidades; el suficiente desarrollo de la personalidad: madurez emocional, social, intelectual y un adecuado equilibrio entre las tendencias propias de la juventud y los anhelos de la vejez, o sea: plenitud vital, capacidad de riesgo, egolatría de un lado y por el otro, permitir que la serenidad, el filantropismo, la sabiduría y las expectativas de orden más espiritual y trascendente que biológicas fecunden el actuar y devenir humano. De aquí en adelante se impone realizarse como ser trascendente pues lo restante se supone que se ha logrado con anterioridad.

En esta fase el ser humano debe ser capaz de enfrentarse a su propia soledad, lo cual es necesario para el encuentro consigo mismo y para derivar las convenientes resoluciones aplicables a su desarrollo futuro. Quizás en esta como en ninguna otra época, el individuo no tiene más apoyo que en sí mismo y debe saber jugar las cartas para reorientar su destino. Lo adquirido y vivido hasta el presente se observa como una trama con sentido y se aprende a amar el propio destino. En el fondo, el ser humano empieza a enfrentar la vida con una nueva forma de pensar y con una voluntad controlada y fijada alrededor de las previsiones y proyecciones encontradas; no se dan pasos a ciegas: son controlados por el razonamiento y la conciencia de los propósitos que lo mueven y las consecuencias que se pueden inferir.

En esta tercera fase ya no se trata de hacer algo nuevo exteriormente sino de hacer algo con una nueva actitud: un trabajo por ejemplo dirigido a un objetivo más que a las satisfacciones de las propias exigencias de realización personal y status elevado.

d. Tercera etapa: social altruista (42 - 63 años)

Caracterizada por una visible declinación biológica y un crecimiento en lo espiritual y trascendente. Se muestra, en esta etapa, con más evidencia la capacidad para darse a los demás, volverse altruista y sabio. La sabiduría aquí conquistada se fundamenta en el cúmulo de experiencias vividas y en todas aquellas que han sido superadas: el apasionamiento, el egoísmo y el individualismo. Desde una altura cimera el ser humano otea su pasado y deduce de él los valores significativos, desprovistos ya de emociones e implicaciones personales; por ello cuando juzga lo hace con criterios más universales que personales; cuando opina lo hace en base a un conocimiento experimentado y comprobado; cuando decide lo hace en base a lo que funcionó correctamente en el pasado pero quitándole el estigma de su implicación personal, es decir, sus propios intereses y ambiciones.

Esta etapa la podemos subdividir en tres fases así:

Entre los 42 y 49 años surge en el ser humano la capacidad para objetivarse ante las situaciones, para liberarse de antipatías y simpatías que condicionan sus anteriores comportamientos, para ponerse frente a su destino y asumirlo concientemente; surgen en él, como consecuencia, un coraje por lo nuevo.

Entre los 49 y 56 años existe una preocupación real por fertilizar el ámbito social, proyectando lo mejor de las experiencias y del acervo adquirido; se es apto para comprender a los demás y para esto ya se es capaz de mirar por encima de las causas aparentes, descubriendo los reales motivos e intereses humanos. Se está más en capacidad de reirse de sí mismo pues la experiencia vital ha dejado un saldo de conocimientos de las reales y falsas imágenes personales con que se enfrentó el pasado; también ha aumentado la aceptación de sí mismo con todas sus potencias y limitaciones. En esta fase el ser humano es más un guía, un pedagogo que puede orientar a los jóvenes que vienen atrás, manifestándose en su actuar, pensar y en su sentir rasgos de sabiduría paternal.

De los 56 a los 63 años el ser humano amplía su conciencia y trasciende los límites de lo sensorial y visible para captar conexiones más trascendentes y universales. El autoconocimiento que se poseía se transforma en conocimiento del mundo, se hace un balance entre lo que se hizo y lo que no fue hecho y si el ser humano ha estado bien orientado en su desarrollo se adquiere mayor amor por la humanidad. Este amor sí lo ha adquirido, es lo que lo guía en la fase final de su existencia.

Cuáles pueden ser las aplicaciones organizacionales para las personas en esta etapa de desarrollo?

En primer lugar deben participar en situaciones propias del ámbito de las decisiones pues su madurez y su experiencia les permite un aporte muy positivo en ello. Por otro lado, siempre que existan las condiciones, sus juicios y opiniones serán valiosa contribución para las decisiones que se deben tomar. Los seres humanos en esta etapa tienen facultad para "pesquisar" el futuro y pueden dar sabias indicaciones, además están interesados en dejar lo mejor de sí a los que vienen atrás por lo que son convenientes y aptos para formar las nuevas generaciones de colaboradores, ejecutivos, etc.

Respetando el temperamento y el ritmo vital de cada individuo la tendencia sería la de permitirles acceder a cargos y posiciones donde se pueda otear el horizonte, tener visión global de la organización y donde la guía y el consejo pausado y reflexionado sea la mejor contribución que puedan dar a diferencia de un activismo inadecuado para su edad.

Hay que tener en cuenta que ese período es edad de calma, mansedumbre y sabiduría y éstos son valores positivos que la organización puede aprovechar.

El desarrollo biológico del individuo: apreciaciones organizacionales. El desarrollo biológico del hombre presenta una curva con un amplio crecimiento en los primeros 20 años, una fase estable entre los 20 y los 40 y una fase de declinación de allí en adelante. Es un ritmo natural e individual y sólo el buen cuidado de la salud y el destino personal de cada uno puede coadyuvar a que marche en forma óptima. Llegar sano a la vejez, es en realidad una fortuna y también una sabiduría o arte de vivir en muchos casos.

El cuerpo está sujeto a los procesos de anabolismo y catabolismo o

sea, creación y destrucción y estos procesos se cumplen especialmente a partir de la alimentación.

Aunque podemos considerar que el ser humano empieza a morir desde el momento en que nace es cierto también que en los primeros años de vida la tendencia es a crecer, a desarrollarse y crear condiciones óptimas de funcionamiento en toda la estructura físico-corpórea. En la fase final de la vida, en cambio, la tendencia es la de presentar síntomas y evidencias de degeneramiento, o sea, procesos destructivos en el organismo que conllevan finalmente a la declinación de la vitalidad y en consecuencia a la muerte. Mirándolo desde el punto de vista de la economía, la vida y la vitalidad manifiestan un continuum de rendimiento decreciente ante el cual la ciencia sólo le cabe mejorar sus condiciones, pero no perpetuarla eternamente.

Ante el trabajo el ser humano puede aplicar su capacidad física (corpórea) mental o espiritual. En el primer caso los síntomas de declinación serán más notables; en el segundo, si bien no se exige el esfuerzo físico como al primero, se pide aplicación mental e intelectual y por ende actividad nerviosa que a la larga repercute sobre todo su sistema orgánico; y en el tercer caso subsiste la capacidad creativa, siempre regenerante e infundidora de vitalidad.

Para las personas que en las organizaciones donde trabajan sólo se les ha utilizado su capacidad física, el período de aprovechamiento pleno de ellas es corto (de los 25-45 años) y después de esa edad empieza a manifestar disminución de su potencial, dolencias e impedimentos físicos para trabajar. Si no se ha tenido el cuidado de prepararlo en otras esferas de su vida se convertirá en un lastre para la organización pues no son aptos para lo que han hecho antes ni para responsabilidades que impliquen un esfuerzo mental o creativo. Consecuentemente con la declinación de su potencialidad física sobreviene el sentimiento de impotencia para otros campos de la vida y para el quehacer social y se convierten así en personas dependientes, frustradas muchas veces, resentidas otras, etc., etc., entorpeciendo la marcha de la organización.

Si ha sucedido lo contrario, es decir, si se ha enriquecido al trabajador en las diversas esferas de su vida (física, mental y espiritual), seguramente estará en capacidad de aportar, con visión más integradora, a las decisiones que miran el conjunto de la organización, a los juicios

que facilitan las buenas decisiones y a la información más plena y vivenciada a través de los años de su ejercicio laboral.

El hombre biológico declina primero pero subsiste el hombre mental y trascendente y ese puede seguir haciendo contribuciones valiosas si ha sido preparado y educado para ello.

Si las organizaciones entienden entonces que el ser humano es una totalidad con manifestaciones físicas, anímicas y trascendentes y si se convence de que integrar esfuerzos y crear circunstancias para el desarrollo total del hombre es sano para el hombre, para la organización y para la sociedad, entonces encontrará los caminos que convertidos en filosofías, políticas y procedimientos coadyuven al desarrollo del hombre, en las organizaciones y a su vez fertilicen el medio social y la colectividad.

BIBLIOGRAFIA

LIEVEGOED, Bernard. *Phase: Crisis and Development in the individual*. Rudolf Steiner press, London, 1979.

. *Forming Curative Communities*. Rudolf Steiner Press, London, 1978.

. *Estrutturacao Social Na Pedagogia Terapeutica*. Ed. Pela Associacao Beneficente Tobias, Sao Paulo, Brasil, 1970.