

## FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL AUTODESARROLLO

Alejandra Ondarts – Marisa Vázquez Mazzini, 2018

En las últimas tres décadas el término “autodesarrollo” está cada vez más presente en la literatura organizacional. Aparece asociado a las modalidades de gestión no jerárquicas, en las cuales el aporte personal de cada individuo (individualmente o integrado en equipos) constituye la principal fuente de ventajas competitivas<sup>1</sup>.

En el ámbito de Recursos Humanos, algunos autores establecen una analogía entre el autodesarrollo y el *kaizen*: ambos son producto de un sistema de creencias que coloca en primer plano al aprendizaje vitalicio y al desequilibrio como motor del cambio<sup>2</sup>.

Habida cuenta de la centralidad del concepto —en la bibliografía especializada, así como también en el “día a día” de las empresas— corresponde que nos detengamos en su significado y sus orígenes. ¿Qué significa exactamente y de qué ámbito disciplinar proviene?

**El autodesarrollo consiste en el proceso por el cual un individuo toma a su cargo su autoconstrucción como persona, buscando de manera deliberada y en su “hacer con otros” las oportunidades que le permitan expandir capacidades de diferente índole en beneficio propio y de la organización que integra.**

Los primeros investigadores ocupados en esta temática fueron aquellos inscriptos dentro de la corriente conocida como “Psicología Humanista”. A diferencia del Psicoanálisis (cuyo punto de partida era el estudio de la patología), la Psicología Humanista se propuso centrarse en el análisis de las personas sanas y preguntarse en qué consiste la salud mental. Más allá de sus diferencias, sus representantes coinciden en sostener que un individuo sano es aquél que se ocupa día a día de concretar su ser (“*self*” en el original).

---

<sup>1</sup> La argumentación está claramente planteada por Rafael Echeverría. (*La empresa emergente*; Buenos Aires, Granica, 2000). Luc Botanski y Ève Chiapello (*El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal, 2002) la retoman y profundizan, aunque desde una perspectiva crítica.

<sup>2</sup> Fernández Romero, Andrés (2010): *Manual del consultor de Dirección*. Madrid: Díaz de Santos. También Puchol, Luis y otros (2005): *Nuevos casos en dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.

Uno de sus investigadores más conocidos es el psicólogo norteamericano Abraham Maslow (1908-1970). En su libro *Motivación y Personalidad* el autor alude a un conjunto de necesidades cotidianas que las personas tienden a satisfacer para evitar el malestar. Indica entonces que

*"(...) incluso aunque tales necesidades sean satisfechas podemos a menudo esperar (aunque no siempre) que surja una nueva molestia, a menos que el individuo esté haciendo aquello que le es propio. Un músico puede componer, un artista puede pintar, un poeta puede escribir, si es que en última instancia desean estar en paz consigo mismos. Lo que una persona quiere ser es lo que una persona debe ser. A esta necesidad la llamamos 'auto-realización'. (...). Se refiere a lo que alguien anhela para su plenitud personal, a lo que busca para la actualización de su potencialidad. Esta tendencia puede ser caracterizada como el deseo de ser más y más lo que ya se es, de convertirse en todo lo que uno sea capaz de convertirse."*

Maslow, A. (1954): *Motivation and Personalizy*.  
Nueva York: Harper and Brothers. Original en inglés.

La auto-realización constituye así la obligación que cada individuo contrae consigo mismo por el hecho de existir, así como también el principal motor vital. El autodesarrollo, el proceso por el cual devenimos en lo que debemos y queremos ser en el transcurso de la vida y en los entornos sociales y organizacionales que integramos.

Algo similar plantea Carl Rogers (también estadounidense, 1902-1987), para quien la personalidad de un individuo puede analizarse según el modo mediante el cual se acerque o aleje de su ser genuino. La "persona plenamente ocupada" ("*fully functioning person*") se caracteriza por vivir la cotidianeidad con la atención puesta en la búsqueda de la propia voz. Se abre a la experiencia sin defenderse ante lo desconocido, afronta las emociones sean placenteras o dolorosas, asume que el sentido de la vida no existe más allá del que uno mismo le otorgue, encuentra opciones en situaciones en las que no parece haber alternativas.

*"Lo llamemos 'inclinación al crecimiento', 'movimiento hacia la autoconcreción' o 'tendencia de movimiento en dirección prospectiva', lo cierto es que se trata de un impulso primario (...). El anhelo —de expandirse, de extenderse, de convertirse en autónomo, de madurar— es la propensión a expresar y a activar todas las capacidades del organismo hacia la auto-realización. Semejante propensión puede estar oculta tras capas y capas de defensas psicológicas; puede estar escondida detrás de elaboradas máscaras que niegan su existencia. Creo, no obstante, que existe en todos los individuos a la espera de las condiciones propicias para realizarse y desplegarse"*.

Rogers, C. (1954): *Becoming a Person*.  
Ohio, Board of Trustees of Oberlin College. Original en inglés.

El autodesarrollo, para Rogers, consiste en el proceso por el cual ejercemos la libertad de optar seleccionando aquellos cursos de acción que nos conducen en la dirección de la realización personal.

Ambos autores cuestionan la idea de “tendencia al equilibrio” con la cual las tradiciones científicas identifican a los seres vivos. Coinciden en que el desequilibrio persistente opera como fuente de significado para la vida humana: previene contra el desasosiego y el aburrimiento e induce a la apertura necesaria para la autoconstrucción. Una persona madura —sostienen— no es aquella cuya motivación radica en la seguridad estable. Es más bien aquella que duda, se plantea preguntas inexploradas, atisba nuevos horizontes y se reconcilia con la incertidumbre respecto de su futuro. Tiene el coraje de osar ser aquello en lo que pueda transformarse.

De aquí que la noción de “autodesarrollo” esté, en la escuela humanista, tan ligada a la noción de “riesgo”. Sin riesgo no hay desafío, sin desafío no hay crecimiento posible.

Por otra parte cabe destacar también el rol del sistema social en el proceso de autoconstrucción. Cada persona interpela y es interpelada por los demás. Los otros cuestionan nuestros sistemas de creencias y nos conducen a reconsiderar reflexivamente nuestras maneras de “habitar el mundo”.

**Tal como queda de manifiesto, el autodesarrollo implica una firme creencia en el potencial de las personas y en su capacidad de generar cambios a través de una mejora en su ser y en su hacer. Trabaja con la fuerza motriz de la tendencia al autodesdiseño, que brinda a un individuo la posibilidad de construirse a sí mismo de manera permanente en los entornos organizacionales que integra.**