

Artículo

Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia[☆]

German Serrano*

Director Executive MBA, INALDE Business School, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 24 de agosto de 2016

Aceptado el 16 de marzo de 2017

On-line el 26 de mayo de 2017

Códigos JEL:

M1

M12

Palabras clave:

Estilo directivo

Organizaciones

Competencias directivas

Virtudes

Desarrollo profesional

RESUMEN

En esta reflexión se contempla la competencia directiva desde la visión aristotélica, en donde se identifican tres campos del saber: teoría, práctica y técnica, los cuales son indispensables para el conocimiento y dominio de una tarea específica, y proporcionan la pauta para justificar la elevación de la competencia directiva a categoría de virtud, apoyando al directivo en la orientación del trabajo de las personas hacia el logro de unos objetivos comunes. Esta reflexión está basada en la comparación de dos propuestas con origen diferente, pero con la misma identidad de propósito: una proveniente de la psicología positiva y otra de la antropología filosófica.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Management skills and virtues: A road to excellence

ABSTRACT

In this reflection the directive ability and competency are addressed from an Aristotelian perspective, which identifies three areas of knowledge: theory, practice, and technique, essential to the comprehension and proficiency to complete a specific tasks. This provides guidelines to justify lighting a management competence to a virtue category, by supporting the manager in the orientation of people's work towards the achievement of common goals. This reflection is based on the comparison of two different proposals with different origin, which share a common intention: one based on Positive Psychology the other on Philosophical Anthropology.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

JEL classification:

M1

M12

Keywords:

Management style

Organizations

Management skills

Virtues

Professional development

[☆] Derivado de la tesis doctoral «Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales». Doctorado en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Universidad de Navarra, Pamplona, España.

* Autor para correspondencia. Autopista Norte Km 7 Costado Occidental, Puente del Común, Chía, Cundinamarca, Colombia.
Correo electrónico: german.serrano@inalde.edu.co

Competência gerencial e virtudes: um caminho para a excelência

R E S U M O

Classificações JEL:

M1
M12

Palavras-chave:

Estilo gerencial
Organizações
Competências gerenciales
Virtudes
Desenvolvimento profissional

Nesta reflexão, a competência gerencial é vista a partir da visão aristotélica, onde são identificadas três áreas do conhecimento: teoria, prática e técnica, que são indispensáveis para o conhecimento e domínio de uma tarefa específica e fornecem orientações para justificar a elevação da competência gerencial para categoria de virtude; apoiando ao gerente na orientação do trabalho das pessoas para alcançar objetivos comuns. Esta reflexão é baseada na comparação entre duas propostas com origem diferente, mas com a mesma identidade de propósito: uma proveniente da psicologia positiva e outra da antropologia filosófica.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

Las competencias directivas como medio para perfeccionar las habilidades para un mejor desempeño profesional constituyen el punto central del debate actual sobre lo que hacen las organizaciones para conseguir el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus miembros (Popescu y Popescu, 2012).

Aunque desde el punto de vista exclusivamente técnico el enfoque puede ser acertado, no está claro en qué medida ese desarrollo de habilidades, destrezas o capacidades contribuye a un auténtico crecimiento de la persona. El asunto está en establecer si las competencias, por sí mismas, poseen un peso específico capaz de promover tal crecimiento, o si se reducen a una simple herramienta técnica que facilita la realización de unas determinadas tareas.

Cuando se hace referencia a la dirección, el asunto adquiere mayor relevancia, pues se trata tanto de la persona (directivo) como de su capacidad de influir en el mejoramiento de sus dirigidos, argumento que se introduce en el campo de la moral (Brown, 2011). De esta forma, el directivo tiene la responsabilidad de compatibilizar el logro de unos resultados económicos que garanticen la permanencia de la organización, con el desarrollo de las personas a él encomendadas (Rego, Vitória, Magalhaes y Pina e Cunha, 2013).

Teniendo en cuenta la envergadura del tema y el desarrollo del mismo que presenta la literatura, se llevó a cabo un estudio en donde se utilizó una metodología cualitativa de tipo descriptivo interpretativo, incluyendo la comparación de dos modelos, uno de competencias directivas y otro desde las fortalezas humanas; cada uno con origen diferente, pero con la misma identidad de propósito: uno proveniente de la psicología positiva y el otro de la antropología filosófica. El objetivo de esta reflexión es analizar cómo las competencias pueden ser elevadas a un nivel que permita al directivo cumplir de manera simultánea su desarrollo técnico y moral que impacte su propio ser, y a la vez que contribuya al auge de la organización mediante el crecimiento y el desarrollo de sus dirigidos.

El hilo conductor de la reflexión plantea en primer lugar la descripción de las virtudes intelectuales aristotélicas, desde la clasificación de los saberes liberales (Millán, 1961); luego se incluye la propuesta de la psicología positiva en este campo (Peterson y Seligman, 2004); a continuación se analiza una versión de corte antropológico (Bosch y Cardona, 2010), y finaliza con unas conclusiones.

2. Marco teórico

El surgimiento del concepto de competencia directiva ha abierto caminos que permiten definir y precisar las habilidades que

realmente se han de poseer para ejercer la función correspondiente. A partir de este planteamiento y de acuerdo a la preparación académica y la experiencia profesional de quien hace esta reflexión, nace el interés por revisar trabajos relacionados con el tema desde las virtudes aristotélicas y las competencias directivas.

Aristóteles, desde hace 25 siglos, desarrolló ampliamente el tratado de las virtudes morales, en cabeza de la filosofía griega; las instaló en la base de la Ética, ciencia que regula y orienta el comportamiento moral de las personas en todos los ámbitos de la sociedad; más adelante encontró la clave del trabajo directivo, originándose los términos gobierno y gobernante, que en el momento actual aún ocupan un lugar de privilegio en la agenda de los estudiosos del *management* (Serrano, 2016). La función directiva y la formación de quienes la realizan han sido una preocupación milenaria.

Aunque las virtudes morales aristotélicas (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) son fundamento para el ejercicio de la dirección, las virtudes intelectuales (arte, ciencia, prudencia, sabiduría e intelecto), tal vez menos conocidas, permiten también descubrir esos comportamientos observables y habituales llamados competencias. En último término, las virtudes son, por definición, disposiciones o hábitos que encausan la conducta humana hacia la búsqueda de lo bueno (Martí, 2012).

Según el planteamiento aristotélico, una virtud es un punto medio entre dos extremos que refleja un estado de carácter humano y se expresa mediante acciones voluntarias, es decir, realizadas a sabiendas, ni coincidentemente ni obligado por fuerzas externas. También se considera que las virtudes están presentes en algún grado al nacer, aunque pueden ser adquiridas a través de la educación, autoaprendizaje y práctica repetitiva hasta que su expresión se hace habitual (Irwin, 1998).

Por otra parte, la dirección es una función de gobierno que exige, de quienes la ejercen, la capacidad para gobernar, y aquello que se gobierna es, esencialmente, personas. En efecto, la tarea de dirigir lleva consigo la habilidad para coordinar, orientar, encauzar esfuerzos y arbitrar el trabajo de quienes desempeñan las diversas tareas en la empresa hacia el logro de unos objetivos comunes que la organización se ha propuesto. Como señalan Llano y Polo (1997), dirigir es conseguir cambiar la conducta de otros a fin de que hagan lo que hay que hacer. Y para ello se requiere que el directivo, además de contar con una serie de habilidades técnicas, desarrolle las virtudes que le proporcionan la solidez y el carácter requeridos (Llano, 2002).

Cuando Aristóteles escribe la Política no hace otra cosa que realizar un tratado sobre el gobierno de la ciudad (polis); su contenido es justamente la función directiva. Es así que define cuáles son las cualidades que requiere un gobernante para ejercer bien su función. Por su parte, la dirección por competencias se concibe como

una manera de ayudar a mejorar las habilidades (cualidades) de quienes dirigen las organizaciones (Serrano, 2011).

Aristóteles identificó tres campos del saber: teoría, práctica y técnica. Llevado a la empresa, cabrían en esta categoría los conceptos técnicos científicos relacionados con campos como economía, administración y dirección de empresas; incluiría también los conocimientos específicos que intervienen en los procesos de fabricación —química, física, biología—, y las mismas ciencias sociales que aportan el conocimiento acerca de la persona humana. En la visión aristotélica el gobernante ha de poseer un conocimiento teórico del hombre —saber político— toda vez que, aun siendo este de carácter especulativo, al mezclarlo con la prudencia política hace posible la dirección de la vida civil (Serrano, 2011).

Es evidente que el directivo requiere de conocimientos técnicos relacionados con el campo en el que se desenvuelve su negocio, tanto los que tienen que ver con los procesos productivos como los que de una u otra manera puedan afectar la marcha de la empresa, como por ejemplo todo lo referente a la normatividad jurídica. Este tipo de cosas pertenecen al campo del saber técnico que, siguiendo a Millán (1961), comprende la virtud del arte (*téchne*). Dicha virtud trata sobre la producción de objetos, entendidos estos no solo como productos físicos, bienes y servicios, sino que se puede extender, en el ámbito de la empresa, a aspectos tales como el diseño de la organización, la elaboración de los procesos de calidad, el establecimiento de normas y políticas, etc. En el sentido más amplio, comprende todos los elementos básicos para su funcionamiento y gobierno. De esta forma, cabrían aquí todos los elementos que Pérez López designa como el sistema formal de la organización: el conjunto de reglas establecidas de manera explícita y consciente para regular las actividades requeridas a cada uno de sus miembros (Pérez López, 2000).

Pero, como señala Llano (1996), la actividad del directivo es fundamentalmente praxis. Es frecuente caer en el error de relacionar la enseñanza de la dirección con el concepto de saber más, cuando en realidad de lo que se trata es de saber hacer; si bien los conocimientos pueden ser de mucha utilidad, el directivo lo que necesita es capacidad para hacer más y mejores cosas. Con todo y la importancia que revisten los conocimientos teóricos y técnicos, estos resultan insuficientes a la hora de dirigir; aunque también sería un error caer en la posición extrema de desestimarlos completamente. Lo cierto es que una empresa es mucho más que estructuras, procesos y sistemas; entenderla de esa manera sería caer en el reduccionismo del enfoque mecanicista.

Como se ha indicado, la vida del directivo es praxis, y esta se ejerce mediante la virtud intelectual de la prudencia, la misma que Millán (1961) denomina el saber propio del gobernante. No obstante, cabe aclarar que según la interpretación de Millán la prudencia política en Aristóteles comprende dos partes: la prudencia arquitectónica de corte teórico, una especie de conocimiento especulativo que mira a lo general, y la prudencia práctica de tipo ejecutivo, orientada a la acción, que mira a lo particular. En el ámbito de la empresa se diría que cuando el directivo se enfrenta a una decisión, si bien debe mirar el caso particular para comprender su naturaleza y poder ofrecer una solución, antes debe conocer ciertos aspectos generales sobre lo que es una empresa, cómo funciona, los principios que la rigen, etc. Dicho conocimiento genérico, aunque está orientado a la acción, es ante todo conocimiento especulativo que pertenece a la prudencia arquitectónica.

Las consideraciones anteriores permiten entrever la relación que existe entre ciencia y prudencia, entre teoría y práctica. Cierto es que la razón de ser del oficio directivo es de naturaleza eminentemente práctica, pero también es verdad que para su ejercicio se debe reunir un mínimo acervo de conocimientos, sin los cuales sería imposible gobernar. De otro lado, en el ámbito de las escuelas de negocio hay quienes defienden la tesis de que la dirección de empresas tiene más de arte que de ciencia; una afirmación polé-

mica que tiene tantos adeptos como detractores. Sin necesidad de entrar en el debate, el solo enunciado es una validación de la ciencia como elemento de la dirección (Serrano, 2011).

Con base en la revisión realizada sobre los tres saberes aristotélicos, se considera necesario establecer relación entre ellos y las competencias directivas.

2.1. Virtudes intelectuales y competencias directivas

Las virtudes aristotélicas sirven como fundamento de muchas de las competencias directivas actuales. La sabiduría clásica ha sido fuente continua de inspiración de la actividad política, entendida esta como el arte de gobernar; prueba de ello es la literatura de *management* disponible.

Dentro de las competencias asociadas con el saber teórico cabe destacar en primer lugar la capacidad de estudio; una habilidad que cobija en realidad a todos, independientemente de su profesión u oficio. En este sentido, la única manera de adquirir conocimientos es estudiando; quien no lo haga corre el riesgo de perder vigencia. Por lo tanto, cualquier ejercicio profesional desligado de este hábito intelectual acabará, necesariamente, en fracaso. Otra competencia asociada al saber teórico es la capacidad de análisis, inevitable cuando se trata de tomar buenas decisiones. De esta forma, consiste en el estudio juicioso y la valoración ponderada de las posibles vías de acción, una competencia en estrecha relación con la virtud de la prudencia que responde al principio básico de pensar antes de actuar; no obstante, hacer caso omiso de ella es caer en el peligro de la precipitación, tan frecuente en la vida de la empresa (Llano, 1996).

En relación con el saber técnico estarían asociados la creatividad, la comunicación y el trabajo en equipo. No obstante, al ser tan afines al léxico actual, en la perspectiva aristotélica estas competencias adquieren una perspectiva diferencial. En efecto, para Aristóteles el arte —como virtud— no hace referencia a la estética, ni al objeto en sí mismo, sino más bien a la persona que lo produce, a su capacidad de hacer algo, bien sea en el orden material o en el intelectual (Wilkinson, 2006). De esta manera, empieza a tomar distancia el enfoque técnico de las competencias de la realidad antropológica que se esconde detrás de ellas. La creatividad, por ejemplo, deja de ser una simple capacidad de innovar que aporta una ventaja competitiva a la empresa para convertirse, siguiendo a Aranguren (2003), en una cuestión existencial. Como señala Llano (2002), la verdadera creatividad del hombre versa sobre el hombre mismo, lo cual se refiere a su propio proyecto de vida; por lo tanto, la novedad más grande que ocurre en una persona, añade Aranguren, es su propia transformación.

De acuerdo con Llano (1996), en el saber práctico anida lo más relevante del conocimiento directivo, su verdadera esencia, cuyo campo de acción es la prudencia; un campo en el que el ser humano se perfecciona mediante el despliegue de su capacidad de hacer. En palabras de Melendo (1990), la tarea profesional es ese campo de batalla en el que la persona se labra su realización como ser humano; es a través del trabajo como el hombre realiza sus cualidades más propiamente humanas, añade el autor. Pero la prudencia juega un doble e inseparable papel al fungir como virtud intelectual y moral a la vez. Como *recta ratio*¹ que es, afecta a la razón al juzgar la rectitud moral de los fines y medios, y orienta a la voluntad en sus elecciones; al mismo tiempo, la razón trata de descubrir la bondad o la maldad de los actos humanos, adquiriendo así su carácter moral (De Yurre, 1969).

En lo que respecta a la toma de decisiones, esta es una de las competencias más propias de la dirección; aunque en ella

¹ *Recta ratio* o recta razón hace referencia a la virtud de actuar de una forma justa; es la capacidad de actuar con buen juicio y sensatez.

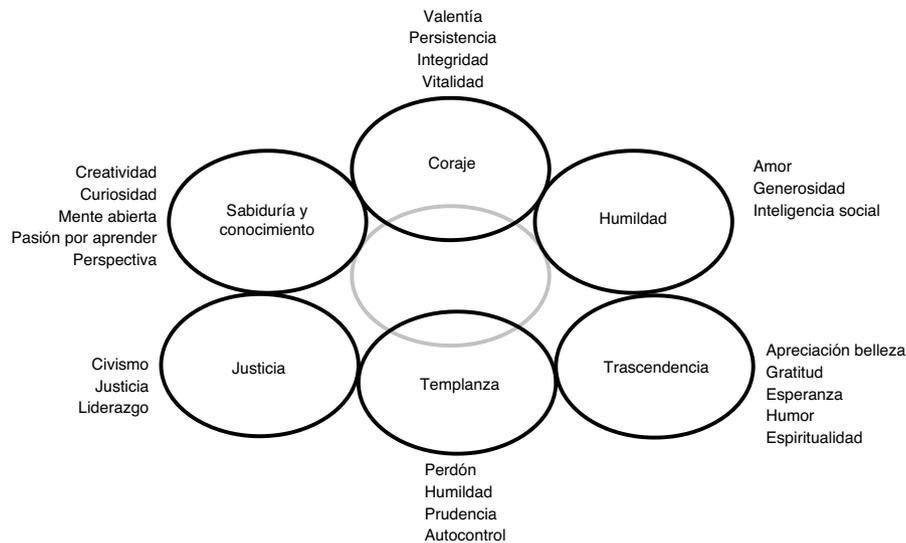


Figura 1. Propuesta de la psicología positiva (Peterson-Seligman).
Fuente: elaboración propia.

intervienen los saberes teórico y técnico, su núcleo pertenece al saber práctico. En efecto, la decisión versa sobre una situación particular y concreta que debe ser resuelta, aquí y ahora, de la manera más acertada posible; cada decisión es única e irrepetible y se constituye para el directivo en un momento de la verdad. Exige, además, una buena disposición de la voluntad que es la que, en último término, decide. Pero tal vez lo más relevante de la decisión es lo que ocurre a la persona misma del directivo, la manera como esta le afecta internamente, y el aprendizaje que genera en los miembros de la organización; en concreto, el impacto sobre la confianza.

Decía Aristóteles que la prudencia, además de práctica, es deliberativa; y algunos autores han traducido la buena deliberación como buen consejo, una cualidad a la que De Yurre (1969) otorga la categoría de virtud anexa a la prudencia. En ese sentido, la capacidad de consejo es una competencia que se asocia con el saber práctico. Consiste en la aceptación por parte del directivo de que no se basta a sí mismo y necesita la ayuda de otros; una manifestación de humildad de quien reconoce sus propias limitaciones y que exige una abierta disposición para escuchar.

Esta breve alusión a las virtudes intelectuales del Estagirita² y su relación con las competencias directivas permitirá contrastar el sentido clásico y profundo de la función de gobierno con la visión inmediatista basada en los resultados externos que se asignan hoy a la tarea directiva. Es verdad que uno de los fines primordiales de la empresa es generar riqueza material, pero esto en nada se ha de oponer al florecimiento humano de la organización. En la medida en que el directivo se esfuerza por sacar adelante los objetivos propuestos, con el mismo empeño ha de contribuir a su propia mejora personal y a la de sus dirigidos. En ese sentido, sus acciones son objeto de juicio moral ya que, como señala Palacios (1978, p. 76), «no hay acto humano que sea indiferente». Es decir, como consecuencia de sus acciones, el directivo se hace mejor o peor persona.

2.2. Propuesta de la psicología positiva (Peterson-Seligman)

La mejora de las personas es un asunto que concierne a la sociedad en general, y la empresa no puede ser ajena a esta preocupación. Como señalan Ginzberg y Vojta (1981), el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos que conforman el capital humano

es crítico en el crecimiento y bienestar de la población; un asunto en el que las competencias profesionales han de jugar un papel destacado.

El propósito de la psicología positiva es, precisamente, ayudar a la persona a alcanzar su máximo potencial a partir de los rasgos positivos de carácter (Seligman, 2003). Al instaurar su modelo de fortalezas y virtudes del carácter, Peterson y Seligman (2004) se apoyan en las cualidades humanas individuales para elevar a la persona hasta alcanzar la vida buena psicológica. Sobre la base de seis virtudes principales presentes, según los autores, en la mayor parte de las culturas antiguas, tradiciones filosóficas y religiones que más han influido en la historia del pensamiento —sabiduría y conocimiento, coraje o valentía, sentido humano, justicia, templanza y trascendencia—, se concibe un total de 24 fortalezas, cuyo desarrollo contribuye a la plena realización de la persona (Serrano, 2011).

Esta propuesta de la psicología positiva (fig. 1) fue concebida originalmente para ayudar a la gente joven; sin embargo, su aplicación es universal si se tiene en cuenta que el desarrollo pleno de las potencialidades humanas no hace distinción de raza, edad, origen cultural, profesión u oficio. Otra cosa es que, como sugieren Peterson y Seligman, la evaluación de los avances en su desarrollo puede tener matices debido a que la manera como se manifiestan puede variar entre jóvenes y adultos. Ahora bien, siendo las fortalezas del carácter rasgos positivos —habilidades y actitudes— que guían la conducta de las personas y se convierten en comportamientos observables, su concepto es asimilable al de las competencias (Serrano, 2011).

Es así como la creatividad, una de las fortalezas del modelo de Peterson y Seligman, está presente en muchos de los diccionarios de competencias empresariales; sucede igual con la inteligencia social, que en su concepción se asemeja a la inteligencia emocional, tan afín al léxico actual de la empresa. Como señalan Peterson y Seligman, una persona que posee inteligencia social sabe percibir emociones y es hábil en el manejo de las relaciones interpersonales. Asimismo, el modelo relaciona la fortaleza de ciudadanía o civismo con trabajo en equipo, en el sentido de que este último tiene que ver con una manera de comportarse y de cooperar en la búsqueda de un propósito común. De igual forma, liderazgo, humildad, integridad y autocontrol son otros ejemplos que soportan la similitud que se acaba de señalar.

No obstante, si bien es cierto que el modelo de las fortalezas del carácter y virtudes tiene por objeto ayudar a la búsqueda de la

² Hace referencia a Aristóteles, natural de Estagira, antigua ciudad de Macedonia.

realización plena de la persona —felicidad— mediante el desarrollo de las potencialidades, su concepción psicológica lo sitúa en una dimensión emocional que le resta fuerza. En ese orden de ideas, las fortalezas del carácter se convierten en ingredientes psicológicos para llegar a la virtud. De igual manera, a la virtud le otorgan la categoría de rasgos de carácter que posibilitan a la persona el ser buena (Peterson y Seligman, 2004); una connotación que toman de los filósofos griegos sin alcanzar su contenido, y sin desarrollar tampoco un concepto adecuado de virtud (Fowers, 2005).

En realidad, aunque los términos del modelo se asemejan a los de la filosofía clásica, en su esencia difieren significativamente. Es el caso, a manera de ejemplo, de la virtud del coraje —tomada de la fortaleza en la nomenclatura griega—, a la que definen como «un conjunto de fortalezas emocionales que involucran el ejercicio de la voluntad para conseguir objetivos frente a situaciones de resistencia» (Peterson y Seligman, 2004, p. 29)³. Una visión ambigua de la virtud toda vez que, si bien implica el uso de la voluntad, se alcanza mediante fortalezas emocionales; es decir, una mezcla de voluntad y emociones que no deja de ser una contradicción.

Un análisis de la virtud principal de sentido humano (*humanity*) despeja las dudas respecto de la noción de virtud que manejan Peterson y Seligman. La sola mención de sus fortalezas asociadas —amor, bondad, inteligencia social— y el uso de términos como benevolencia, compasión, amabilidad, denotan un cierto aire o carga sentimental. Pareciera que se refieren más a un ideal de comportamiento, tan propio de la cultura oriental, que a un hábito operativo o disposición, como se entiende la virtud en occidente.

La trascendencia, por su parte, tiene una connotación marcadamente espiritual (Peterson y Seligman, 2004); su origen está influido, hasta cierto punto, por la cultura taoísta, en la que esta cualidad constituye su primordial principio. Encuentra un apoyo también en la tradición budista por la filosofía que hay detrás de la estrategia del camino en lo que se refiere al concepto de iluminación. Respecto del judeocristianismo, de acuerdo con los autores, la trascendencia se manifiesta en las virtudes de la fe y la esperanza expresadas por Tomás de Aquino, y en el origen divino de los mandamientos. Aunque la quieren sustraer de toda carga religiosa, aceptan como prototipo de esta categoría de fortalezas a la espiritualidad. La trascendencia, sostienen Peterson y Seligman (2004), consiste en la conexión con algo superior, esa creencia de que existe un algo más grande que nosotros mismos y que da sentido a la vida.

Si se analizan las fortalezas asociadas con dicha virtud —apreciación de la belleza, gratitud, esperanza y optimismo, sentido del humor, espiritualidad— se evidencia un contraste con la mayoría de los rasgos positivos asociados a las demás virtudes principales. Si bien es claro que se trata de cualidades que contribuyen a la realización de la persona, es tal vez el grupo que más se aleja del concepto de competencia, al menos en lo que tiene que ver con la vida misma de la empresa. No obstante, sería un error desconocerlas si se tiene en cuenta que en la medida en que se alcance un nivel de desarrollo personal más elevado, se está en capacidad de contribuir más eficazmente, cualquiera que sea el campo profesional en el que la persona se desempeñe. Un ejemplo elocuente puede ser el sentido del humor, un rasgo tan positivo como escaso en la vida de las organizaciones.

En cualquier caso, lo cierto es que el significado que la psicología positiva otorga a la virtud es diferente a la noción que de ella enseña la filosofía griega. La idea de vida buena psicológica conduce hacia una felicidad-bienestar de enfoque hedonista (Banichi, 2014), que contrasta con la visión clásica de excelencia humana, de mejora intrínseca de la persona y de pleno desarrollo de potencialidades. Si bien es cierto que involucra el uso de la voluntad y la capacidad de

lucha, no parece conectar, al menos no de manera expresa, con ese bien interno con sentido de perfección al que Aristóteles concede la mayor importancia (Aristóteles, 2009). En el mejor de los casos, se asiste a una visión dualista de la virtud que mezcla emociones, sentimientos, cualidades, costumbres y hábitos; un intento ciertamente afortunado si se lo interpreta como un avance respecto de los postulados que tradicionalmente ha ofrecido la psicología (Serrano, 2011).

2.3. Propuesta de la antropología filosófica (Bosch-Cardona)

La cualidad que mejor se acomoda a la acción directiva es el liderazgo. En efecto, el papel del directivo no es otra cosa que orientar la acción de otros hacia el logro de unos objetivos propuestos; conseguir que sus dirigidos hagan lo que se debe hacer y que lo hagan bien, y eso es precisamente lo que se espera de un líder. Por esa razón, referirse a competencias directivas equivale a hablar de competencias de liderazgo. El trabajo de Bosch y Cardona (2010) parte de la concepción antropológica de las organizaciones instaurada por Pérez López, cuya esencia es la centralidad de la persona en la empresa, abarcada ella en su totalidad, incluida su dimensión moral. La gente, señala Pérez López, debe encontrar en la empresa una auténtica escuela para el desarrollo de virtudes morales (Pérez López, 2000).

El trípode sobre el que descansa la teoría de las organizaciones de Pérez López se basa en el aparato de las motivaciones humanas —extrínsecas, intrínsecas y trascendentes—, cuya existencia responde no solo a la satisfacción de necesidades materiales y psicosociales de las personas, sino también aquellas de tipo afectivo que son las que, en último término, pueden explicar fenómenos de sumo interés para la empresa, tales como la identificación de las personas, el desarrollo de la lealtad y las relaciones entre autoridad y liderazgo (Pérez López, 2000). En esa misma línea, contempla tres propiedades de la organización —eficacia, atractividad y unidad— que vienen a definir su verdadero valor desde una triple perspectiva económica, sociológica y moral. Finalmente, proporciona las claves para una adecuada acción directiva basada en actividades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo, cuyo marco define las cualidades directivas o competencias que el directivo debe poseer.

La primera elaboración de las competencias de liderazgo basada en la teoría de Pérez López se encuentra en Cardona y García-Lombardía (2005). Su construcción parte de la identificación de tres tipos de talento: el estratégico, que se orienta al logro de resultados; el ejecutivo, cuyo foco reside en el desarrollo de los colaboradores, y el de liderazgo personal, que centra su atención en la generación de confianza y la alineación de los objetivos de las personas con los propósitos de la organización. Surgen así tres grupos de competencias —de negocio, interpersonales y personales— que configuran un diccionario de competencias —25 en total— que se complementan unas a otras, dotando al directivo de cualidades necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades profesionales.

Con el ánimo de encontrar una estructura de competencias con visión universal, esto es, que pudiese ser aplicada de manera estable en diferentes culturas y regiones, Bosch y Cardona (2010) contrastaron el modelo de Cardona y García-Lombardía con el mapa de las siete regiones culturales elaborado por Sagiv y Schwartz (2007). Como resultado de la investigación se llegó a un modelo de 12 competencias, cuya existencia puede ser de gran utilidad práctica para las compañías multinacionales en la evaluación de sus directivos (fig. 2).

El primer grupo —visión de negocio, gestión de recursos, negociación y *networking*— reúne las competencias de la dimensión externa que contempla las habilidades relacionadas con el talento estratégico del directivo que describe Pérez López (2000). Como señalan Cardona y García-Lombardía (2005), la responsabilidad más inmediata de un directivo es generar resultados económicos;

³ Traducción literal del texto realizada por el autor.

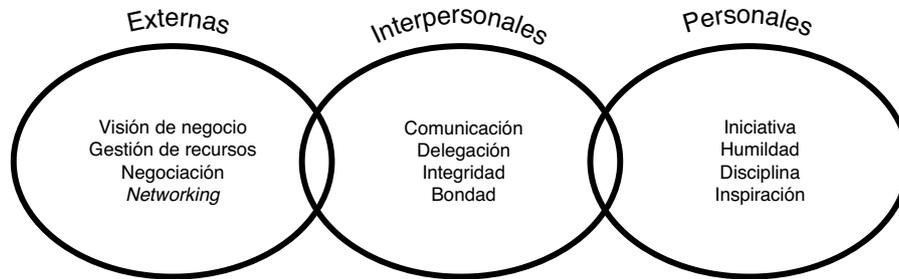


Figura 2. Propuesta de la antropología filosófica (Bosch-Cardona).
Fuente: elaboración propia.

aunque estos no son suficientes para garantizar la permanencia de la empresa, sin ellos no es posible sobrevivir. De esta forma, la visión de negocio proporciona la capacidad para descubrir amenazas y oportunidades que puedan afectar la competitividad de la empresa. La gestión de recursos ayuda a optimizar el uso de los recursos, de tal manera que se consiga de ellos un rendimiento óptimo. La capacidad de negociación permite alcanzar acuerdos que satisfagan a las partes mediante la búsqueda de elementos que agreguen valor a la relación, incluida la resolución de conflictos. Finalmente, la construcción de una adecuada red de relaciones, clave para el desarrollo del negocio, se consigue a través del *networking*.

La comunicación, primera de las competencias del segundo grupo, tiene que ver con la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva (Cardona y García-Lombardía, 2005); una puesta en común en la que se comparten conocimientos, pensamientos y opiniones que va más allá de un simple proceso técnico (Ferreiro y Alcazar, 2002). Respecto a la delegación, esta se refiere a ese rasgo del estilo directivo que consiste en la capacidad de ceder a otros la potestad para tomar decisiones, acorde con la madurez del delegado y la importancia de la decisión que se le asigna. Por otra parte está la integridad, tal vez la más elevada de las competencias de este grupo, y su esencia radica en la rectitud y honradez en la manera de comportarse ante cualquier situación (Cardona y García-Lombardía, 2005), de tal manera que la persona íntegra manifiesta coherencia en todas sus actuaciones, se esfuerza por cumplir fielmente sus compromisos, aunque estos le resulten gravosos, y sus principios se reflejan en todas sus decisiones. Cierra este grupo la bondad, una competencia tan sorprendente como acertada, a juicio del autor del presente artículo, si se toma en cuenta la función social que atañe a la empresa; se puede describir como la tendencia a hacer agradable la vida a los demás, a mostrar preocupación por su bienestar, a cuidar de ellos y a realizar buenas obras en favor de otras personas (Peterson y Seligman, 2004). Un ejemplo elocuente lo constituye Nelson Mandela, quien, en su empeño por construir un país, no solo hizo un despliegue de su bondad al confiar plenamente en los demás, sino que fue capaz de extraer lo mejor de cada uno de sus enemigos más acérrimos (Carlin, 2009); con su ejemplo, el presidente Mandela enseñó a su pueblo a ser amable y generoso con todos, incluso con sus enemigos.

Al agrupar las competencias de la dimensión personal, Bosch y Cardona seleccionaron iniciativa, humildad, disciplina e inspiración. La iniciativa tiene que ver con capacidad de emprender, de iniciar e impulsar nuevos proyectos, con energía y sentido de responsabilidad personal (Cardona y García-Lombardía, 2005); es afín a términos como creatividad, innovación e inventiva. Se puede entender también como una cierta predisposición estable hacia la búsqueda de nuevas ideas y la capacidad para generarlas y ponerlas en marcha (Robinson y Stern, 1977). La humildad, por su parte, es una cualidad cada vez más común y valorada en la literatura sobre liderazgo; una virtud difícil de alcanzar a la vista de la marcada tendencia del hombre a pensar siempre bien de sí mismo (Eliot, 1927). Si la primera responsabilidad del líder es servir a quienes

manda de manera que ellos sepan servir también a sus clientes, se está ante una virtud obligada, pues el servicio exige, entre otras virtudes, la humildad (Canals, 2005). Al respecto, Teresa de Ávila —mejor conocida como Santa Teresa de Jesús— decía que basta con tener un conocimiento cierto de sí mismo y de las propias limitaciones para entender lo que es la humildad. La disciplina, siguiendo el orden de las competencias en estudio, es indispensable cuando se ocupan cargos de gobierno; un hábito del carácter mediante el cual se consigue que las cosas se hagan porque hay que hacerlas, sobreponiéndose a los estados de ánimo o a las apetencias del momento. Ninguna persona que haya destacado en campos como el deporte, la música, la investigación, lo ha conseguido sin esfuerzo, sin disciplina. Beethoven no hubiera sido el genio musical que conocemos, ni Miguel Ángel habría visto realizada *La Pietà*. Por último se encuentra la inspiración, cuyo principal motor es tal vez el ejemplo; los líderes que inspiran mueven a la gente mediante una visión convincente, o una misión compartida (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002); encarnan lo que piden a los demás y son capaces de formular una misión que inspira a otros a seguirlos. El líder carismático —inspirador—, señalan Cardona y García-Lombardía (2005), se distingue por su capacidad de generar confianza a partir de su visión, sus capacidades y sus intenciones.

3. Comparación entre las propuestas psicología positiva-antropología filosófica

A partir de los enfoques expuestos —psicología positiva y antropología filosófica— queda claro que existe una amplia variedad en la manera de orientar el desarrollo de la gente, cada una con aspectos destacables y, en todo caso, susceptibles de mejora. Aunque al confrontar las competencias de uno y otro se evidencian diferencias y similitudes, en su fundamento cada uno posee un sello particular. Ambos enfoques coinciden en la intención de ayudar al mejoramiento de la persona hasta alcanzar su plenitud de vida; tal vez la diferencia radica en la manera de concebir el fin buscado. Mientras la psicología positiva lo hace desde una dimensión más emocional con sentido de bienestar —la vida buena psicológica—, el enfoque antropológico engarza la racionalidad y acoge con mayor amplitud las dimensiones de la persona (Serrano, 2011).

El grupo que hace la mayor diferencia entre los dos enfoques es, tal vez, el de las competencias de la dimensión externa de Bosch y Cardona (2010), apenas lógico si se tiene en cuenta el origen de cada uno. En efecto, competencias como visión de negocio, gestión de recursos, negociación y *networking* son afines a la vida empresarial, pero están por fuera del alcance de la psicología positiva. Peterson y Seligman (2004) dirían que su aporte a la vida buena del directivo es mínimo, mientras que Cardona y García-Lombardía (2005) argumentarían que su ausencia conduciría a la desaparición de la empresa.

Por otra parte, si a manera de ejemplo se confrontan la creatividad y la iniciativa —dos competencias que en apariencia son afines—, estas difieren esencialmente en su alcance. Por una parte,

Peterson y Seligman (2004) vinculan la creatividad al bien moral al señalar que toda creación constituye por definición una realización para la persona; su argumento es que «la creación de algo bello es un bien moral porque eleva a los demás» (Peterson y Seligman, 2004, p. 95)⁴. No obstante, esta afirmación se debe tomar con cierta precaución, toda vez que en el contexto de las artes plásticas no toda creación, necesariamente, mejora a los demás, ni ha de constituir un bien moral; habría que ver lo que quieren dar a entender los autores con el término moral. Parece ser que se pone el énfasis más en el producto que en la persona, lo cual genera, al menos, algún interrogante (Serrano, 2011). En su contenido técnico los dos enfoques son semejantes al invocar la creación de algo, la introducción de novedades, la capacidad de emprender e innovar; pero si de verdad se le quiere dotar de entidad habría que elevar su condición.

Sin embargo, Cardona y García-Lombardía (2005) dan un paso hacia delante añadiendo a la capacidad de emprender el sentido de responsabilidad personal, proporcionando una distinción al concepto de iniciativa; en efecto, el elemento *responsabilidad* la sitúa en el terreno de la ética, siempre que se trate de actos libres (De la Vega, 2010). Asimismo, lo lleva al ámbito del dominio personal si se tiene en cuenta que, como señala Llano (2002), los actos de una persona solo pueden ser imputados a ella misma y no a las circunstancias externas, ni a los motivos que la estimulan. No obstante, el verdadero valor antropológico de la creatividad se consigue cuando el acto humano se refiere al propio proyecto de vida (Llano, 2002), cuando versa sobre su propia existencia. El fondo de la cuestión está en saber dónde poner el énfasis, si en el resultado —el producto— o en la persona —su creador—. El riesgo está en caer en el equívoco de fijarse más en lo que la persona es capaz de hacer, que en lo que ella es (Serrano, 2011).

Un elemento importante de la comparación lo constituye la humildad, presente en los dos enfoques en estudio. Para comenzar, cabe resaltar la existencia de una cierta ambigüedad en la terminología; mientras que en la versión de la psicología positiva se entiende como una fortaleza y la visión que procede de la antropología la califica como competencia, se sabe que en el concierto de las virtudes la humildad ocupa lugar destacado. Este hecho da pie para señalar que en el análisis de las propuestas conviene guardar cierta cautela a la hora de valorar sus componentes; tanto competencias como fortalezas se muestran poco estables, o carecen al menos del vigor de las virtudes, verdadero soporte para ejercer la función de gobierno y para el propio desarrollo de las competencias (Serrano, 2011).

Las diferencias entre las dos propuestas son evidentes, pero más relevante es constatar su vulnerabilidad. El fondo del asunto, a juicio del autor de este artículo, es la limitación metodológica de las disciplinas desde las que han sido formuladas; tal vez las ciencias sociales no alcanzan a dar razón plena de temas tales como las fortalezas de la persona y las competencias del directivo (Serrano, 2011). En tal sentido, la filosofía es la ciencia que de manera más completa puede proporcionar la explicación última de la cuestión (Millán, 1961).

Volviendo a la humildad, aunque es igualmente válido clasificarla como fortaleza del carácter o como competencia, despojarla de su calidad de virtud no deja de ser una rebaja de categoría. Si bien es cierto que las competencias son hábitos adquiridos que se incorporan al actuar cotidiano de la persona (Cardona y García-Lombardía, 2005) y como tales se pueden asemejar a las virtudes, la condición de hábito operativo bueno de la virtud la convierte en una cualidad estable que perfecciona al hombre en sus potencias (Rodríguez, 1989), elevándola a un nivel superior. Peterson y Seligman (2004), por su parte, usan el método experimental

partiendo del análisis de la percepción de la realidad para sacar conclusiones sin lograr una visión completa, sencillamente porque el plano de la psicología es, en sí mismo, insuficiente (Serrano, 2011).

Por otra parte, no se entiende del todo la inclusión de la prudencia como fortaleza del carácter en la versión de la psicología positiva, siendo en realidad la virtud rectora del obrar humano; aunque en su desarrollo los autores reflejan su correcta comprensión y la sitúan en el marco de la frónesis⁵ aristotélica, lo cierto es que la rebajan al nivel de simple cualidad humana. La describen como un razonamiento práctico orientado a la toma de decisiones buscando objetivos de largo plazo, mediante la ponderación de los efectos que se derivan de su consecución (Peterson y Seligman, 2004). La persona prudente, según este enfoque, es aquella que se abstiene de realizar acciones de las que más tarde se puede arrepentir, sabe resistir a los impulsos que involucran objetivos de corto plazo y evita tomar riesgos innecesarios (Seligman, 2003). Si bien es cierto que en esta descripción se identifican algunos rasgos de comportamiento asociados a la prudencia, carece de la solidez que demanda tan alta virtud.

Llama la atención, en cambio, la ausencia en los dos modelos de toma de decisiones, una competencia de la mayor relevancia, no solo en la vida de la empresa, sino enteramente aplicable también a las actividades de la vida corriente. Si se acoge la propuesta de Pérez López (2000), su origen es la acción humana en la que la decisión ocupa lugar preferente. Una competencia, por cierto, cuyo contenido ético es evidente. En efecto, el acto de decidir no consiste en un simple proceso racional para elegir una determinada alternativa por su viabilidad técnica; la evaluación de alternativas supone tener en cuenta el grado de desarrollo de las virtudes morales del decisor (Pérez López, 2000). Esta consideración remite al núcleo de la presente propuesta; una decisión que se toma por criterios técnicos únicamente, independientemente de que su resultado sea acertado o no, queda mermada en su contenido. Para decidir bien, el directivo debe cultivar la virtud de la prudencia, obteniendo así un conocimiento práctico y específico orientado a la acción (Dianine-Havard, 2010).

El directivo, antes que directivo, es una persona y, como tal, debe orientar sus acciones a la finalidad que por naturaleza le es propia; el pleno desarrollo de sus potencialidades. Pero es al mismo tiempo director de personas y es su deber contribuir también al mejoramiento de sus dirigidos. En esa doble responsabilidad pone en juego no solo su realización personal, sino también la de quienes colaboran con él; una tarea ardua que exige, además de poseer ciertas habilidades, tener un concepto claro de lo que es la persona. Como señala Llano (1991), lo difícil de la dirección de personas no es su organización; la complejidad se encierra en el hombre mismo.

Ahora bien, toda acción humana impacta a quien la ejerce, para bien o para mal. Como señala Palacios (1978), ningún acto humano individual es indiferente; es bueno o malo en la medida en que se realice o no, conforme a la ley moral natural. Dicho de otra manera, cada decisión del directivo le impacta positiva o negativamente, según contribuya o no a su crecimiento personal y al de sus pupilos. De tal manera que, a medida que el directivo se va ejercitando en sus competencias profesionales y lucha por conseguir unos resultados externos, sus acciones repercuten en su interior transformándole. Esto quiere decir que la función de mando conjuga, de manera inseparable, un componente técnico y una dimensión moral (Serrano, 2011).

Si bien es cierto que el trabajo directivo es, ante todo, praxis, y requiere por tanto el ejercicio de la prudencia, primera de las virtudes morales y fundamento de las demás, es posible afirmar que

⁵ De acuerdo a la definición dada por el libro *Diccionario de Filosofía* de Mario Bunge, frónesis o sabiduría práctica se refiere al buen juicio respecto a los problemas prácticos; es decir, la sabiduría práctica es el conocimiento sumado a la prudencia.

⁴ Traducción literal del texto realizada por el autor.

la práctica de las virtudes está inmersa, necesariamente, en dicha tarea. Pretender mirar las competencias desde una perspectiva meramente técnica, instrumental, aun reconociendo su utilidad, es vaciarlas de contenido. Tal vez el problema radica en que las competencias, en su misma esencia, adolecen de una limitación intrínseca que les impide dar más de sí; no son más que comportamientos aislados que se automatizan mediante su ejercicio constante, contribuyendo, ciertamente, a mejorar el desempeño profesional de quien las ejerce, pero carentes de entidad. Las virtudes vienen a ser como el pegamento que las sujeta, formando un entramado robusto y potente que no solo enriquece su contenido, sino que proporciona ese vigor y sentido que las habilita, para aportar al crecimiento personal del directivo y al pleno desarrollo de la persona (Serrano, 2011).

En realidad, las dos propuestas analizadas involucran la virtud como elemento básico, pero considerado en direcciones opuestas. Mientras desde la perspectiva antropológica se afirma que las virtudes cardinales son cimiento para el desarrollo de cualquier competencia (Cardona y García-Lombardía, 2005), para Peterson y Seligman son las fortalezas del carácter las que impulsan el desarrollo de las virtudes. La cuestión es discernir cuál de los planteamientos tiene mayor acierto; dicho de otra manera, qué es lo primero, las virtudes o las competencias, las fortalezas o las virtudes. A juicio del autor del presente artículo, los dos pueden ser igualmente válidos; en uno y otro caso se busca el refuerzo de disposiciones humanas mediante actos de la voluntad; es ese ejercicio de la voluntad el que hace posible desarrollar la virtud. En cierta forma, el «desarrollo de la virtud ocurre dentro de un fenómeno de circularidad en el que, al tiempo que se refuerzan las disposiciones, la virtud crece y, a medida que crece la virtud, aumenta la capacidad para seguir reforzando la voluntad. Un cierto sistema de retroalimentación en el que virtudes y competencias, fortalezas y virtudes se nutren mutuamente» (Serrano, 2011, p. 374).

4. Conclusiones

Finalizando la reflexión sobre las dos propuestas de mejoramiento humano, las fortalezas de carácter en un caso y las competencias de liderazgo en el otro, según la denominación elegida por sus autores, analizadas bajo la lente de las virtudes aristotélicas, se puede concluir:

La aspiración de todo ser humano es alcanzar la plenitud de vida y el camino trazado por Aristóteles para este fin radica en la perfección de las potencias de la persona (inteligencia y voluntad) a través de la práctica de las virtudes (Yepes y Aranguren, 2003). El ejercicio de la dirección es para el directivo un hábitat natural para conseguir este propósito.

El directivo requiere de habilidades técnicas para poder cumplir con su responsabilidad; esas son las competencias directivas. Pero necesita también velar por su crecimiento personal y el de sus dirigidos, que se logra con el ejercicio de las virtudes. Porque su trabajo consiste no solo en un hacer mejor, sino en ser más y mejor persona (Serrano, 2011)

La cuestión está en que las acciones del ser humano tienen repercusiones no solo externas, sino que le afectan también interiormente. Es decir, las competencias directivas deben tomar en cuenta no solo el producto exterior de su aplicación, sino también lo que ocurre en el interior del decisor.

La propuesta de la psicología positiva toma como punto de partida los rasgos de la persona para formular las fortalezas del carácter; la propuesta de la antropología se basa en las necesidades y motivos que impulsan la acción humana.

Aunque la psicología positiva asume la virtud, se queda corta en su concepción. Según esta disciplina, a la virtud se llega mediante las fortalezas del carácter, entendidas como ingredientes psicológi-

cos que contribuyen a la vida buena de quien las posee. Un enfoque que sitúa la felicidad-bienestar en el plano de fin último del ser humano (Richardson y Guignon, 2008).

El planteamiento antropológico, por su parte, asume una visión integral de la persona y de la empresa; hace compatible la búsqueda de la excelencia organizacional con el pleno desarrollo de la persona.

Ambos modelos hacen referencia a las virtudes, pero invierten su orden; mientras Peterson y Seligman ponen las fortalezas antes que las virtudes, en Cardona y García-Lombardía las virtudes preceden a las competencias. Las virtudes cardinales —afirman los autores— están en la base del desarrollo de cualquier competencia (Cardona y García-Lombardía, 2005).

A juicio del autor del presente artículo, los dos enfoques pueden ser igualmente válidos. En realidad, de lo que se trata es de reforzar mediante actos de la voluntad unas disposiciones de la persona (competencias o fortalezas del carácter). De esta manera, el desarrollo de la virtud ocurre dentro de una cierta circularidad en la que, al tiempo que se refuerzan las disposiciones, crece la virtud, y en la medida en que la virtud crece aumenta la capacidad para seguir reforzando a la voluntad. Un sistema de retroalimentación en el que virtudes y competencias se nutren mutuamente (Serrano, 2011).

Los diccionarios de competencias son útiles porque orientan al directivo acerca de la existencia de unos hábitos críticos necesarios para su buen desempeño. No obstante, su carácter instrumental y mecánico, sumado a la manía de las mediciones—, termina opacando su verdadero sentido, su finalidad.

El punto clave está en centrar la atención en la persona del directivo, antes que en su actividad: fijar la atención en la realización plena de la persona como único camino efectivo para dotar de sentido a la función directiva.

En último término, la propuesta de Peterson y Seligman es una elaboración en clave emocional; propone la búsqueda de la vida buena basada en el bienestar de la persona. Su visión se queda corta en la comprensión de la totalidad del ser humano (Serrano, 2011).

El enfoque de Cardona y Bosch, aunque más elevado y realista, tiene el riesgo de convertirse en una especie de altruismo refinado como consecuencia del afán de ofrecer soluciones inmediatas —prácticas— susceptibles de medición (Serrano, 2011).

En último término, la clave está en el significado que se otorga a las competencias en su aplicación. Más allá de su contenido técnico, lo importante es la manera como impactan al sujeto. Si la virtud moral equivale a obrar rectamente, quien no lo hace se aparta de ella dejando sin piso las competencias. En este sentido, las competencias neurálgicas del directivo serán aquellas que posean contenido moral.

Como conclusión final se puede afirmar que las ciencias sociales no pueden dar razón plena de las fortalezas y competencias. Por eso es necesario echar mano de la filosofía que proporciona luces para encontrar razones explicativas últimas con visión de totalidad (Serrano, 2011).

El verdadero valor de las competencias y fortalezas se consigue elevándolas a la categoría de virtud. Si en el esfuerzo por mantener viva la competencia la virtud crece —y crece también la persona— hasta alcanzar la perfección intrínseca de sus potencias, se puede concluir que ahí está el verdadero valor de las competencias, su explicación última (Serrano, 2011).

Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

Aristóteles. (2009). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

- Aranguren, J. (2003). *Antropología filosófica. Una reflexión sobre el carácter excéntrico de lo humano*. Madrid: McGraw-Hill.
- Banichi, K. (2014). Positive psychology on character strength and virtues. A disquieting suggestion. *New Ideas in Psychology*, 33, 21–34.
- Bosch, M. y Cardona, P. (2010). A map of managerial competencies: A 15-country study. En J.P. Walsh (presidente), Academy of Management, Simposio realizado anualmente donde se tratan temas relevantes en la dirección de negocios, Montreal, Canadá.
- Brown, J. (2011). The building of a virtuous transformational leader. *The Journal of Virtues & Leadership*, 2(1), 6–14.
- Canals, J. (2005). Tareas, retos y responsabilidades del alto directivo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 8(2), 122–130.
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (4.ª ed.). Pamplona: Eunsa Ediciones - Universidad de Navarra.
- Carlin, J. (2009). *El factor humano*. Barcelona: Seix Barral.
- De la Vega, N. (2010). *Carlos Llano en resumen*. México: Ediciones Ruz.
- De Yurre, G. R. (1969). *Ética*. Victoria: Eset.
- Dianine-Havard, A. (2010). *Perfil del líder: hacia un liderazgo virtuoso*. Madrid: Palabra.
- Eliot, T. S. (1927). *Shakespeare and the Stoicism of Seneca*. London: Oxford University Press.
- Ferreiro, P. y Alcazar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Fowers, B. J. (2005). *Virtue and Psychology: Pursuing Excellence in Ordinary Practices*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Ginzberg, E. y Vojta, G. J. (1981). The service sector of the U.S. economy. *Scientific American*, 244(3), 48–55.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: HBS Press.
- Irwin, T. H. (1998). Aristotle. En E. Craig (Ed.), *Routledge Encyclopedia of Philosophy* (vol. 1) (pp. 414–435). London: Routledge.
- Llano, C. (1991). *El empresario y su mundo*. México: McGraw Hill.
- Llano, C. (1996). *La enseñanza de la dirección y el método del caso*. Ciudad de México: IPADE.
- Llano, C. (2002). *Falacias y ámbitos de la creatividad. El acto de la creación en la empresa*. Ciudad de México: IPADE-Limusa. Colección Reflexión y Análisis.
- Llano, C. y Polo, L. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid: Unión Editorial S.A.
- Martí, G. (2012). El crecimiento de la virtud a la luz del pensamiento aristotélico. *Metafísica y Persona. Filosofía, Conocimiento y Vida. Revista sobre Filosofía, Conocimiento y Vida*, 4(8), 99–136.
- Melendo, T. (1990). *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid: Rialp.
- Millán, A. (1961). *La función social de los saberes liberales*. Madrid: Rialp.
- Palacios, J. E. (1978). *La prudencia política*. Madrid: Gredos.
- Pérez López, J. A. (2000). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Peterson, C. y Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues*. New York: Oxford.
- Popescu, M. y Popescu, A. (2012). Development of human resources in organizations. *The USV Annals of Economic and Public Administration*, 12(2), 36–42.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhaes, A. C. y Pina e Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24, 61–79.
- Richardson, F. C. y Guignon, C. B. (2008). Positive psychology and philosophy of social science. *Theory & Psychology*, 18(5), 605–627.
- Robinson, A. y Stern, S. (1977). *Corporate Creativity*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rodríguez, L. A. (1989). *Ética*. Pamplona: Eunsa.
- Sagiv, L. y Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organizations: Insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176–190.
- Serrano, G. (2016). Construyamos empresas éticas. *Istmo*, 1(342), 10–17.
- Serrano, G. (2011). *Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales [tesis doctoral; programa Doctorado en Gobierno y Cultura de las Organizaciones]*. Pamplona, España: Instituto de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra.
- Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Vergara.
- Wilkinson, H. (2006). *Creatividad e innovación. Cómo fomentarlas. DPON-54. Nota técnica del Departamento de Investigación del IESE*. Barcelona: España.
- Yepes, R. y Aranguren, J. (2003). *Fundamentos de antropología. Un ideal de la excelencia humana* (6.ª ed.). Pamplona: Eunsa.