

*María EYRE MANZANO*

---

INTELIGENCIA EMOCIONAL: PEQUEÑAS VIRTUDES  
DEL DIRECTIVO

*Treball Fi de Carrera  
dirigit per  
Dr. Gabriel GINEBRA SERRABOU*

*Universitat Abat Oliba CEU*

**FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS**

*Llicenciatura en Administració i Direcció d'Empreses*

---

2010



## Resumen

Este trabajo trata de analizar la importancia de la Inteligencia Emocional en las funciones del manager. Evaluaremos cuáles son las competencias más relevantes que se requieren en el puesto de jefe. Nos cuestionaremos si realmente aspectos como la empatía, la iniciativa y el compromiso son más apreciados en estas posiciones que las habilidades financieras, comerciales o la capacidad de análisis del negocio, propias del ámbito intelectual.

En primer lugar, veremos los conceptos básicos de los que está compuesta la Inteligencia Emocional, los cuales irán apareciendo a lo largo del trabajo. A continuación contrastaremos las competencias más importantes según los expertos en Recursos Humanos de hoy en día con las virtudes clásicas de los filósofos Aristóteles y Santo Tomás de Aquino.

Como parte práctica, analizaremos los resultados obtenidos de la encuesta realizada a veinte directivos del área de Recursos Humanos sobre las competencias y virtudes que más aprecian en sus empleados y cuáles encuentran a faltar en éstos. De este modo, comprobaremos si la teoría vista anteriormente coincide con la realidad de las empresas existentes.

Para finalizar, veremos algunos métodos y vías para poder desarrollar y ampliar nuestra Inteligencia Emocional, tanto a nivel profesional como personal. Técnicas como la reflexión mental o el yoga nos pueden ayudar a detectar aptitudes latentes en nosotros y potenciarlas para que se conviertan en competencias o virtudes óptimas.

### ***Palabras clave***

Inteligencia Emocional – Competencias - Organización/empresa – Directivo – Colaborador/Trabajador – Funcions directives
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **Resum**

Aquest treball té com a objectiu analitzar la importància de la Intel·ligència Emocional en las funcions del manager. Veurem quines són les competències més importants que es requereixen en el lloc del directiu. Ens preguntarem si realment aspectes com la empatia, la iniciativa i el compromís són més valorats en aquestes posicions que les habilitats financeres, comercials o la capacitat d'anàlisi del negoci, pròpies de l'àmbit intel·lectual.

En primer lloc, veurem els conceptes bàsics dels que està composta la Intel·ligència Emocional, els quals aniran apareixen durant el treball. A continuació contrastarem les competències més importants segons els experts en Recursos Humans d'avui dia amb les virtuts clàssiques dels filòsofs Aristòtil i Sant Tomàs d'Aquino.

Como a part pràctica, analitzarem els resultats obtinguts de l'enquesta realitzada a vint directius de l'àrea de Recursos Humans sobre les competències i les virtuts que més aprecien en els seus empleats y quines troben a faltar en aquests. D'aquesta manera, comprovarem si la teoria vista anteriorment coincideix amb la realitat de les empreses existents.

Per finalitzar, veurem alguns mètodes i vies per poder desenvolupar i ampliar la nostra Intel·ligència Emocional, tant a nivell professional com personal. Tècniques com la reflexió mental o el ioga ens poden ajudar a detectar aptituds latents en nosaltres i potenciar-les per a que es converteixin en competències o virtuts òptimes

## **Palabras clau**

Intel·ligència Emocional – Competències - Organització/empresa – Directiu – Col·laborador/Treballador – Funcions directives
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ***Abstract***

This project analyzes the importance of Emotional Intelligence in manager's role. We will evaluate what are the most important skills required in the position of head. We will find out if aspects such as empathy, initiative and commitment are most appreciated in this positions that financial skills or the ability of business analysis.

First of all, we will see the basics of Emotional Intelligence, which will appear throughout the project. Then we will contrast the most important skills according to experts in Human Resources actually with the clasical virtues of philosophers Aristotle and St. Thomas Aquinas.

As a practical analysis, we will discuss the results of the survey of twenty managers of Human Resources about the skills that they value in employees and what is missing from them. In this way, we will know if the theory explained before coincides with the reality.

Finally, we will see some methods and ways to develop and expand our Emotional Intelligence, both professionally and personally.

## ***Keywords***

Emotional Intelligence – Skills - Organizacion/company – Manager – Employee/Worker – Managerial roles
----------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Sumario

Introducción .....	7-8
1. Conceptos básicos de la Inteligencia Emocional .....	9
1.1. El origen de la Inteligencia Emocional .....	9-12
1.2. Definición del concepto .....	13-14
1.3. La emoción.....	15-16
1.4. El sentimiento.....	17
1.5. La competencia.....	17-20
1.6. El punto crítico .....	21
2. Modelos de Competencias de Recursos Humanos .....	22
2.1. Modelo IESE .....	22-25
2.2. Modelo HAY Selección .....	26-29
2.3. Modelo de una empresa real.....	30-35
3. Virtudes clásicas .....	36
3.1. Virtudes aristotélicas .....	36-39
3.2. Virtudes tomistas.....	40-42
4. Estudio de campo: las competencias más valoradas por el directivo .....	43
4.1. Qué queremos saber .....	43-45
4.2. Análisis de los resultados.....	46-52
4.3. Conclusiones de los resultados.....	52
5. Guía práctica para desarrollar la Inteligencia Emocional .....	53
5.1. Terapia emocional y adiestramiento mental.....	53-54
5.2. La práctica de yoga.....	54-55
5.3. El modelo Fougi .....	56-58
Conclusiones.....	59-60
Bibliografía .....	61
Anexo .....	62

## Introducción

Todos alguna vez nos hemos preguntado: ¿por qué esta persona tan inteligente no encuentran trabajo? ¿Por qué algunos que no son tan listos, sin embargo, siempre tienen ofertas? O simplemente, ¿por qué les va mejor a unos que a otros en la vida? ¿Es sólo suerte? ¿O existe alguna diferencia entre ambos perfiles que, a simple vista, no detectamos?

Jean Piaget, psicólogo suizo conocido por sus estudios en la psicología evolutiva, decía: “Cuando no sepas qué hacer, utiliza la inteligencia”, es decir, ten la capacidad de razonar las cosas y se crítico y objetivo con tu entorno. Y así ha sido hasta los años 90. Hasta el momento se ha valorado a las personas por sus capacidades intelectuales, es decir, por su coeficiente intelectual. Pero la personalidad del hombre no está sólo formada por la inteligencia. Abraham Maslow, expresaba en su libro: “no se puede escoger sabiamente una vida a menos que uno se atreva a escucharse a sí mismo, a su propio yo, en cada momento de la vida”<sup>1</sup>.

Así pues, capacidad intelectual y emotividad son los dos componentes básicos que articulan la realidad humana. A raíz de estos dos pilares que marcan la personalidad de las personas y que marcan la desconocida psicología humana, en 1990, los psicólogos Peter Salovey y John Mayer (1990) crearon el término que se ha puesto de moda: Inteligencia Emocional. A día de hoy, son pocas las personas que en el ámbito cultural, académico y profesional desconozcan el significado de este nuevo concepto, y esto se debe gracias al trabajo del psicólogo Daniel Goleman, que situó este tema como punto central de atención por todo el mundo con la publicación de su obra “Inteligencia Emocional” en 1995.

La Inteligencia Emocional rompe de forma radical con los modelos establecidos y los términos que habían estado planteados o propuestos para interpretar la conducta humana. Al mismo tiempo, este concepto irrumpe con una fuerza desconocida dentro del ámbito de las ciencias sociales y pone en duda la valoración hecha hasta ahora de la inteligencia basada únicamente en el coeficiente intelectual.

---

<sup>1</sup> MASLOW, Abraham. *La personalidad creadora*. Barcelona: Ed. Kairós. 1983

Pero, ¿qué es la Inteligencia Emocional? Es la capacidad de reconocer los sentimientos de uno mismo y de los demás, determina que las condiciones intelectuales no es la única garantía de éxito dentro del entorno laboral, sino que sólo es un factor, que junto con las necesidades emocionales cubiertas determinará el futuro de la persona. Esto permitirá que la persona dé el máximo de sí mismo, de que no dependa tan sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso. La Inteligencia Emocional nos permite tener conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y las frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social con el objetivo de conseguir mayores posibilidades de desarrollo personal y profesional.

¿Cómo influye en el entorno laboral? Veremos que la inteligencia emocional juega un papel muy importante en cualquier factor que influya en la eficacia organizativa: en la contratación y conservación del empleado, el desarrollo del talento, el trabajo en equipo, el compromiso, estado de ánimo y salud del empleado, la innovación y la productividad, entre otros.



# 1. Conceptos básicos de la Inteligencia Emocional

Para poder comprender este proyecto final, es indispensable tener claro el significado de algunos conceptos que irán apareciendo a lo largo del trabajo. Si bien algunas son palabras que usamos normalmente, es preciso saber el significado exacto para no derivar en conclusiones erróneas.

En primer lugar veremos los orígenes de este concepto, ya que aunque nos parezca un término reciente y novedoso, la idea ya estaba formada o contemplada mucho tiempo antes del que nos pensamos. Seguidamente, veremos los elementos de los que se compone la inteligencia emocional, como las emociones, los sentimientos, las competencias y el punto crítico.

## 1.1. El origen de la Inteligencia Emocional

El psicólogo Edward Thorndike fue el pionero del concepto “Inteligencia Social”, el cual la define como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”<sup>2</sup>. Sin embargo, sus ideas no fueron aceptadas en su tiempo y por tanto no logró cambiar la concepción occidental sobre la inteligencia.

Otro antecedente de este concepto es el Dr. Howard Gardner<sup>3</sup>, de la Universidad de Harvard, el cual desarrolla la idea de que las personas tenemos siete tipos de inteligencia: la inteligencia lingüística, que es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal; la inteligencia lógica, centrada en el desarrollo del pensamiento abstracto; la inteligencia musical, relacionada con las habilidades musicales; la inteligencia visual-espacial, que es la capacidad de integrar y ordenar los objetos en el espacio; la inteligencia kinestésica, relacionada con el movimiento corporal; la inteligencia interpersonal, la cual implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas; y la inteligencia intrapersonal, que hace referencia al conocimiento de uno mismo. Estas dos últimas clasificaciones de inteligencia empiezan a acercarse a la idea del concepto que más adelante surgirá.

---

<sup>2</sup> THORNDIKE, Edward. *Educational Psychology*. 1903

<sup>3</sup> GARDNER, Howar. *The theory of multiples intelligences*. 1982

La expresión “Inteligencia Emocional” literalmente aparece por primera vez en la teoría desarrollada por los psicólogos Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y John Mayer, de la Universidad de Yale de New Hampshire, en 1990. Su objetivo principal consistía en desarrollar alguna forma de medir científicamente las diferencias entre las habilidades en el área emocional de las personas. Salovey y Mayer identificaron que algunas personas eran mejores que otras en algunos aspectos como en identificar sus sentimientos, identificar los sentimientos de otras personas y resolver problemas relacionados con temas emocionales. Esta teoría hizo que se convirtiera la inteligencia emocional en un modelo de inteligencia. Es a partir de entonces cuando el concepto empieza a interesar a psicólogos, sociólogos y expertos en el ámbito de recursos humanos, e inician a realizarse investigaciones más elaboradas.

En 1988, el psicólogo norteamericano Reuven Bar-On situó la inteligencia emocional en el contexto de la teoría de la personalidad, como un modelo de bienestar. Para Bar-On la inteligencia emocional es “un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del medio ambiente”. Bar-On<sup>4</sup> (1997) profundiza más en el concepto e identifica que la IE está formada por una serie de componentes factoriales:

1) *Componentes Factoriales Intrapersonales*: El autoconcepto, habilidad que se refiere a respetarse y ser consciente de uno mismo, tal y como uno es, percibiendo y aceptando lo bueno y malo; la autoconciencia emocional, que implica conocer los propios sentimientos para conocerlos y saber qué los causó; la asertividad, que es la habilidad de expresarse abiertamente y defender los derechos personales sin mostrarse agresivo ni pasivo; la independencia, la habilidad de controlar las propias acciones y pensamiento uno mismo, sin dejar de consultar a otros para obtener la información necesaria; y la auto actualización, que es la habilidad para alcanzar nuestra potencialidad y llevar una vida rica y plena, comprometiéndonos con objetivos y metas a lo largo de nuestra vida.

---

<sup>4</sup> BAR ON, Reuven. *The Bar-on Emotional Quotient Inventory*. Canada: Multi-Health Systems. 1997

2) *Componentes Factoriales Interpersonales*: la empatía, que es la capacidad de reconocer las emociones de otros, comprenderlas y mostrar interés por los demás; la responsabilidad social, la habilidad de mostrarse como un miembro constructivo del grupo social, mantener las reglas sociales y ser confiable; y las relaciones interpersonales, que es la habilidad de establecer y mantener relaciones emocionales caracterizadas por el dar y recibir afecto, establecer relaciones amistosas y sentirse a gusto.

3) *Componentes Factoriales de Adaptabilidad*: la prueba de realidad, que se refiere a la correspondencia entre lo que emocionalmente experimentamos y lo que ocurre realmente, es buscar una evidencia objetiva para confirmar nuestros sentimientos sin fantasear ni dejarnos llevar por ellos; la flexibilidad, que es la capacidad de ajustarse a las cambiantes condiciones del medio, adaptando nuestros comportamientos y pensamientos; la solución de problemas, habilidad de identificar y definir problemas así como generar e implementar soluciones potencialmente efectivas. Esta habilidad esta compuesta de 4 partes: Ser consciente del problema y sentirse seguro y motivado frente a él; definir y formular el problema claramente (recoger información relevante); generar tanto soluciones como sea posible y por último, tomar una solución sobre la solución a usar, sopesando pros y contras de cada solución.

4) *Componentes Factoriales de Manejo del Estrés*: la tolerancia al estrés, que hace referencia a la capacidad de sufrir eventos estresantes y emociones fuertes sin venirse abajo y enfrentarse de forma positiva con el estrés. Esta habilidad se basa en la capacidad de escoger varios cursos de acción para hacerle frente al estrés, ser optimista para resolver un problema, y sentir que uno tiene capacidad para controlar e influir en la situación; control de impulsos es la habilidad de resistir o retardar un impulso, controlando las emociones para conseguir un objetivo posterior o de mayor interés.

5) *Componentes Factoriales de Estado de Animo y Motivación*: el optimismo, que es mantener una actitud positiva ante las adversidades y mirar siempre el lado bueno de la vida; la felicidad, la habilidad de disfrutar y sentirse satisfecho con la vida, disfrutarse uno mismo y a otros, de divertirse y expresar sentimientos positivos.

Estos cinco componentes que Bar-On desarrolla son un segundo paso en el avance en el desarrollo y la implementación de un nuevo concepto de inteligencia.

Pero Daniel Goleman, investigador y periodista del New York Times, es quien populariza el concepto con la publicación de su obra *Inteligencia Emocional* (1995). La tesis fundamental de este libro se resume en que necesitamos una nueva visión de estudio de la inteligencia humana más allá de los aspectos intelectuales que resalte la importancia del uso y gestión del mundo emocional y social para comprender el desarrollo de la vida de las personas.

El éxito y gran aceptación de este término se debió principalmente a tres factores. El primero fue el agotamiento provocado por la sobrevaloración del Coeficiente Intelectual (CI) durante el siglo XX, que había sido el indicador más utilizado para la selección de personal y recursos humanos. El segundo factor fue la aversión generalizada en la sociedad ante personas que poseen un alto nivel intelectual pero que les faltan habilidades sociales y emocionales, y por ende, la sociedad empieza a interesarse por éstas últimas aptitudes. Por último, el tercer factor que ayudó a impulsar el concepto de Inteligencia Emocional fue el mal uso en el ámbito educativo de los resultados en los tests y evaluaciones de CI, ya que pocas veces pronostican el éxito real que los alumnos tendrán una vez se hayan incorporado al mundo laboral, y que tampoco ayudan a predecir el bienestar y la felicidad a lo largo de sus vidas.

## 1.2. Definición del concepto

La inteligencia emocional<sup>5</sup> es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, motivarse a uno mismo y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Este concepto está compuesto por las siguientes capacidades:

1. La conciencia de uno mismo: es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta capacidad se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y que admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de auto-confianza.
2. La autorregulación o el control de sí mismo: es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios precipitados. Las personas que poseen esta habilidad son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.
3. La auto-motivación: es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Se expresa esta habilidad en personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.
4. El reconocimiento de emociones ajenas o empatía: las relaciones sociales se basan muchas veces en saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que muchas veces no son verbales. El reconocer aquello que los demás sienten y que se puede saber por la expresión de la cara, por los gestos, etc.
5. Las relaciones interpersonales o habilidades sociales: se trata de un conjunto de comportamientos que se basan en saber tratar con éxito no sólo a nuestros amigos y conocidos sino también a aquellos que están en una posición superior como nuestros jefes o a aquellos que están en una posición inferior como nuestros subordinados.

---

<sup>5</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emotional Intelligence*. Barcelona: Ed. Kairós (1995)

Este conjunto de capacidades de carácter socio-emocional son las que integran la Inteligencia Emocional, la cual podemos separar en dos áreas:

- Inteligencia Intra-personal: es la capacidad de formar un modelo realista y concreto de uno mismo, teniendo acceso a los sentimientos propios, y usarlos como guías de conducta.
- Inteligencia Inter-personal: capacidad de comprender a los demás: saber qué los motiva, cómo actúan y cómo relacionarse adecuadamente. Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros.

Como podemos ver, la inteligencia emocional está relacionada con las aptitudes que implican habilidades a la hora de gestionar y regular las emociones en uno mismo y en los demás, que a su vez pueden pronosticar un rendimiento superior en el entorno laboral.

La inteligencia emocional, como señala Goleman (1995), emerge sobre todo a través de las relaciones. A su vez, la inteligencia emocional afecta a la calidad de estas relaciones. Tanto las relaciones formales como las que surgen espontáneamente en las organizaciones contribuyen a la inteligencia emocional. Las relaciones pueden ayudar a las personas a ser más inteligentes emocionalmente, aunque éstas no estén preparadas para ello. Este hecho implica que para mejorar la inteligencia emocional en las organizaciones dependeremos de las relaciones que hay entre los individuos y grupos de la empresa.

A continuación veremos los conceptos principales de los que surge la inteligencia emocional y que intervienen en toda relación entre personas.

### 1.3. La emoción

La emoción es un impulso psico-fisiológico que nos lleva a actuar de forma automática ante estímulos ambientales o de uno mismo. Es la alteración del ánimo intensa y pasajera, la cual puede ser agradable o molesta, que normalmente aparece junto a una demostración fisiológica.

El origen de la palabra emoción proviene del verbo latino *moveré* (que significa “moverse”) y del prefijo “e-“, lo que se traduciría como “movimiento hacia”. Por tanto, en toda emoción hay una tendencia a la acción.

La emoción se sitúa entre el sentir y el pensar, entre la mente racional y la emocional. La emoción es básica para pensar de forma eficaz, para tomar decisiones inteligentes y para permitirnos pensar con claridad. Cuando alguien está afectado emocionalmente, se suele decir que no puede pensar con claridad. Esta tensión emocional, si perdura en el tiempo, puede afectar a las facultades intelectuales de la persona y a su vez en su capacidad de aprendizaje.

La emoción determina cómo respondemos, cómo nos comunicamos, cómo nos comportamos y cómo funcionamos en el trabajo y en la empresa. El primer rasgo característico de la mayoría de las emociones es que son señales que transmiten a los demás información sobre lo que está pasando en nuestro interior, como por ejemplo cuando uno siente vergüenza se sonroja, o cuando una persona está triste, llora. Es por eso que si el manager hace el esfuerzo de prestar atención o de observar a sus empleados, podrá detectar o tener una primera impresión de las emociones que muestran sus colaboradores a través de sus rasgos o expresiones físicas.

El segundo rasgo característico de las emociones es que pueden iniciarse automáticamente a gran velocidad y de forma completamente ajena a la conciencia; un ejemplo claro es cuando vamos conduciendo y vemos que hay otro coche que viene hacia nosotros a gran velocidad. En seguida reconocemos el peligro de sufrir un accidente y tomamos las medidas necesarias para evitarlo en menos de una fracción de segundo. Si el jefe ha estado atento a las emociones de sus trabajadores, no le sorprenderán reacciones inesperadas o podrá evitarlas anticipándose a las mismas.

La tercera característica de la emoción es la falta inicial de conciencia en el momento que estamos experimentando la emoción. A menudo para darnos cuenta de que nos hemos emocionado es necesario que alguien nos lo diga. La naturaleza misma de la emoción es la de permanecer ajena a la conciencia. A través del desarrollo de la capacidad de autoconocimiento podremos saber qué sentimos en cada momento y por tanto, porqué reaccionamos de un modo u otro en una situación concreta.

Otra característica de las emociones es que éstas a penas duran unos segundos. A veces pueden durar minutos u horas, pero nunca durarán más de un día. Si es así, entonces ya estaríamos hablando de un estado de ánimo. Las emociones desaparecen con la misma rapidez con la que han aparecido. Otro rasgo característico es que las emociones van acompañadas de un conjunto de sensaciones de las que muchas veces no somos conscientes: cuando nos enfadamos, la sangre va hacia las manos, preparándose para golpear; cuando tenemos miedo, la sangre va hacia las piernas, preparándose para huir.

Tenemos distintos tipos de familias en los que podemos agrupar las emociones:

- Ira: en este grupo se incluyen la furia, el resentimiento, la indignación, la irritabilidad y la hostilidad.
- Tristeza: emociones como la melancolía, el pesimismo, la pena, la autocompasión y la soledad están recogidas en la misma familia.
- Temor: las emociones más destacadas son la ansiedad, el nerviosismo, la preocupación, el miedo, el terror y en extremo la fobia y el pánico.
- Placer: esta formado por la alegría, la diversión, la satisfacción, la euforia y la felicidad, entre otras.
- Amor: incluye la simpatía, la confianza, la afinidad, la adoración y la aceptación.
- Sorpresa: conmoción, asombro y desconcierto.
- Disgusto: el desprecio, el menosprecio, el aborrecimiento, el disgusto y la repulsa forman parte del mismo tipo de emoción.
- Vergüenza: las más importantes son la culpabilidad, el disgusto, el remordimiento, la humillación y el arrepentimiento.



#### **1.4. El sentimiento**

Un sentimiento es un estado de ánimo que se produce por causas que lo impresionan. Estas causas pueden ser tanto positivas como negativas. El sentimiento surge como resultado de una emoción que permite que la persona sea consciente de su estado anímico.

Richard S. Lazarus (1991), uno de los investigadores más reconocidos sobre los sentimientos y las emociones, define a éstos como “el componente subjetivo o cognitivo de las emociones, es decir, la experiencia subjetiva de las emociones”. Como hemos visto anteriormente, la emoción nace de manera espontánea a causa de un estímulo; seguidamente se manifiesta una valoración automática de ese estímulo: indiferente, dañino o beneficioso...se ha creado una emoción. En el momento en el que tomamos conciencia de las sensaciones de nuestro cuerpo al recibir ese estímulo, la emoción se convierte en sentimiento. Es por eso que algunos investigadores como Le Doux (1999) definen el sentimiento como emociones voluntarias.

Otra característica que marca la diferencia entre emoción y sentimiento es la duración de cada concepto. Ya hemos visto que la duración de la emoción es menos duradera que la del sentimiento.

#### **1.5. La competencia**

La “competencia emocional” hace referencia al manejo adecuado de las emociones en el sitio de trabajo, fomentando un “clima emocional” apropiado para un desempeño exitoso. La competencia emocional es una *metahabilidad*<sup>6</sup> que determina el grado de habilidad que conseguimos en el dominio de todas nuestras facultades.

---

<sup>6</sup> Se trata de habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas en el individuo o De su desarrollo, se ocupan los procesos de inculcación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas

Según los científicos y psicólogos Peter Salovey y John Mayer, nombrados anteriormente, las 10 cualidades emocionales o competencias que son más relevantes en el ámbito laboral son:

- La empatía
- La expresión y comprensión de los sentimientos
- El control de nuestro genio
- La independencia
- La capacidad de adaptación
- La simpatía
- La capacidad de resolver problemas de forma interpersonal
- La perseverancia
- La amabilidad
- El respeto

Estas habilidades emocionales no suelen aparecer en las personas de forma aislada, sino que el individuo necesita dominar y aplicar un gran número de competencias emocionales para destacar en el trabajo.

La competencia emocional en sí es la muestra de hasta qué punto un individuo ha sido capaz de trasladar su potencial emocional a las acciones de su vida cotidiana. Las personas que muestran una buena competencia emocional se encuentran en una situación ventajosa en diversos aspectos y dimensiones de la vida. Es por eso que se sienten más satisfechos consigo mismos y resultan ser más eficaces y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad.

Para ser un experto en una competencia emocional es necesario tener una aptitud profunda en características fundamentales de inteligencia emocional. Aún así, las competencias emocionales son aptitudes aprendidas, es decir, que aunque contemos con una aptitud no significa que dominemos la competencia emocional a la que está ligada, pero sí contamos con el potencial para llegar a experto en esa competencia. Por tanto, las competencias emocionales son habilidades laborales que podemos y debemos aprender. Como ya hemos dicho anteriormente, una aptitud subyacente en inteligencia emocional es algo necesario, pero no suficiente, para destacar en una competencia.

A continuación analizaremos el marco referencial de las competencias emocionales de Goleman, Boyatzí y Rhee, en el que establecen veinte competencias clasificadas en cuatro campos: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

	Uno mismo (competencia personal)	En los demás (competencia social)
Reconocimiento	<p>Conciencia de uno mismo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconciencia emocional</li> <li>- Valoración adecuada de uno mismo</li> <li>- Confianza en uno mismo</li> </ul>	<p>Conciencia social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatía</li> <li>- Orientación hacia el servicio</li> <li>- Conciencia organizativa</li> </ul>
Regulación	<p>Autogestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocontrol emocional</li> <li>- Fiabilidad</li> <li>- Meticulosidad</li> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Motivación de logro</li> <li>- Iniciativa</li> </ul>	<p>Gestión de las relaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar a los demás</li> <li>- Influencia</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Resolución de conflictos</li> <li>- Liderazgo con visión de futuro</li> <li>- Catalizar los cambios</li> <li>- Establecer vínculos</li> <li>- Trabajo en equipo y colaboración</li> </ul>

El primer componente de la inteligencia emocional es la conciencia de uno mismo, es decir, la capacidad para sentir, articular y reflejar los propios estados emocionales. Esta es una competencia personal que implica el reconocimiento de uno mismo, y está formado por las siguientes competencias: autoconciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y confianza en sí mismo.

Estas competencias reflejan la importancia de reconocer los propios sentimientos, de cómo estos afectan a nuestro comportamiento y de cómo ser conscientes de nuestras habilidades y limitaciones para saber dónde necesitamos mejorar.

El segundo componente es la autogestión emocional, que es la capacidad para regular influencias inquietantes como la ansiedad o la ira, y para impedir la impulsividad emocional. Esta competencia personal se encarga de la regulación de uno mismo. Sus competencias son el autocontrol emocional, la fiabilidad, la meticulosidad, la adaptabilidad, la motivación de logro y la iniciativa. Estas competencias trabajan las habilidades de cómo afrontar una situación hostil sin agresividad, de adaptarse a situaciones de incerteza con creatividad e innovación y tomar acciones anticipatorias para evitar problemas antes de que sucedan o para aprovechar oportunidades que otras personas todavía no han visto.

El tercer componente de la inteligencia emocional es la conciencia social, en el que se incluye las competencias de la empatía, la orientación hacia el servicio, y la conciencia organizativa. Es una competencia social en la que se trabaja el reconocimiento de los demás. Esta capacidad requiere conciencia de uno mismo, ya que para poder entender los sentimientos y las preocupaciones ajenas es necesario tener conciencia de nuestras propias sensaciones y sentimientos. Las competencias de este grupo son muy importantes para un desarrollo laboral superior cuando el trabajo se centra en la relación con la gente.

Por último, la gestión de las relaciones es el cuarto componente de la inteligencia emocional. El conjunto de competencias de gestión de las relaciones incluye habilidades sociales esenciales que se encargan de la regulación en los demás: la comunicación, el liderazgo, la influencia, la resolución de conflictos o el trabajo en equipo, entre otras. Con estas competencias se trabaja el intercambio de información emocional, la buena escucha, el manejo eficaz de las emociones de otras personas, la persuasión y el inspirar al equipo para que se esfuercen por conseguir los objetivos tanto individuales como los grupales.

Aunque es difícil demostrar el impacto de cada una de las competencias nombradas anteriormente en el rendimiento de un trabajador, es relevante destacar que las personas que demuestran alguna de las competencias también destacan en otras, ya que éstas se apoyan entre sí.

## **1. El punto crítico**

Además de los grupos de competencias que hemos visto en el apartado anterior, también existe el concepto de “punto crítico”, que se da cuando la excelencia en una competencia tiene un importante impacto en el rendimiento de la persona.

Según el estudio realizado por McClelland (1998), las personas “brillantes” se distinguen de las normales cuando éstas destacan en seis o más competencias, que es el número de competencias que se considera como “punto crítico”. Dicho análisis confirma que la pauta que rige a los trabajadores “estrella” es que éstos están por encima del punto crítico con al menos seis competencias de la inteligencia emocional, y demuestran cierto dominio en al menos una competencia de cada uno de los grupos.

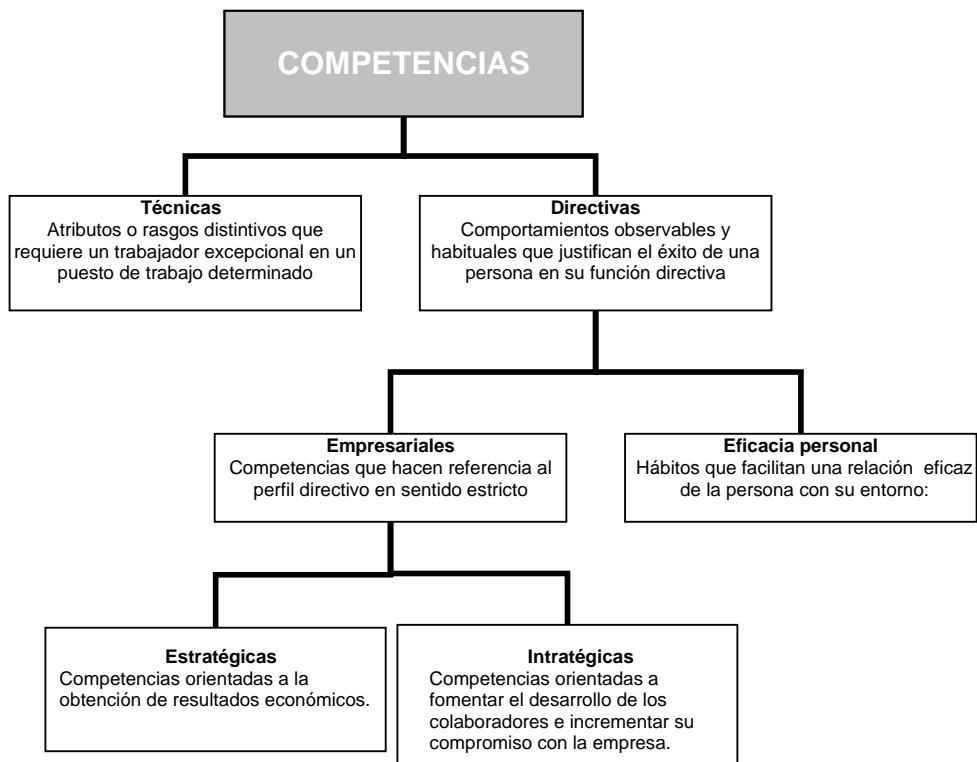
Por tanto, es necesario prestar atención a las capacidades que tiene uno mismo para potenciar aquellas que están latentes pero aún sin desarrollar y para mejorar en aquellas que por naturaleza no tenemos o todavía no poseemos. En la parte práctica veremos cómo alcanzar estos propósitos para destacar en varias competencias y conseguir el “punto crítico”.

## 2. Modelos de competencias de RRHH

A continuación trataremos los dos modelos de competencias más destacados en el área de recursos humanos actualmente: el modelo de la escuela de negocios IESE y el modelo de la empresa HAY Selección. Estos dos modelos remarcan las capacidades que son indispensables en el puesto de directivo para liderar a su equipo y realizar su trabajo con éxito.

### 2.1. Modelo IESE

En este capítulo veremos el modelo de competencias de la escuela de negocios IESE. Esta escuela desarrolla la dirección por competencias, que consiste en dirigir desarrollando, en conseguir los “qués” sin descuidar los “cómos”, en cambiar la mentalidad de jefe por la mentalidad de entrenador (o coach).



Cuestionario de Competencias Directivas

Cómo podemos ver en el Cuestionario de las Competencias Directivas<sup>7</sup>, distinguimos entre competencia técnica y competencia directiva. Las competencias técnicas hacen referencia a aquellos atributos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Las competencias directivas, en cambio, son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva.

Del análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratécnicas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, habría que añadir las competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

En el siguiente cuadro se detallan las competencias correspondientes a los tres bloques vistos anteriormente. El primer bloque corresponde al de las competencias estratégicas, el cual se compone de la visión de negocio, la resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación. El segundo bloque trata las competencias intratécnicas, que son la comunicación, la organización, la empatía, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo. Por último, encontramos el tercer bloque, el cual engloba las competencias de eficacia personal: pro actividad (incluye la iniciativa, la creatividad y la autonomía), gestión personal (gestión del riesgo, del estrés y del riesgo), desarrollo personal (autocrítica, auto conocimiento y cambio personal) y autogobierno (disciplina, concentración, autocontrol e inteligencia emocional).

---

<sup>7</sup> Cardona, P. y Chinchilla, N. "Cuestionario de Competencias Directivas (CCD)". IESE. Barcelona, 1998

MODELO DE COMPETENCIAS IESE	
1. Competencias Estratégicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión de negocio</li> <li>- Resolución de problemas</li> <li>- Gestión de recursos</li> <li>- Orientación al cliente</li> <li>- Red de relaciones efectivas</li> <li>- Negociación</li> </ul>	
2. Competencias Intratéticas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Organización</li> <li>- Empatía</li> <li>- Delegación</li> <li>- Coaching</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	
3. Competencias Eficacia Personal	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pro actividad: <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa</li> <li>Creatividad</li> <li>Autonomía</li> </ul> </li> <li>- Gestión personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del tiempo</li> <li>Gestión del riesgo</li> <li>Gestión del estrés</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo Personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>Autocrítica</li> <li>Autoconocimiento</li> <li>Cambio personal</li> </ul> </li> <li>- Autogobierno: <ul style="list-style-type: none"> <li>Disciplina</li> <li>Autocontrol</li> <li>Inteligencia Emocional</li> <li>Concentración</li> </ul> </li> </ul>

Este modelo de competencias se centra en las habilidades directivas. Según este modelo, para desarrollar estas competencias habrá que concentrarse en el desarrollo de conocimiento, actitudes y habilidades. Las vías para conseguir cada uno de estos progresos son, respectivamente: la información, la formación y el entrenamiento.



Los conocimientos se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Esto normalmente se consigue a través de la asistencia a cursos o a través de la lectura de libros especializados en la habilidad que se quiere desarrollar. Las actitudes son aquellas motivaciones que una persona tiene frente a la acción. Para desarrollar las actitudes adecuadas es necesario un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones. Las habilidades son aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de las mismas requiere un proceso de entrenamiento a través de la repetición de actos. Así, se adquieren nuevos hábitos y modos de actuar que son más eficaces.

El desarrollo de competencias supone muchas veces un esfuerzo personal para eliminar el hábito contrario. Por eso es necesaria la ayuda de una persona externa, el *coach* (entrenador). El *coaching* consiste en proponer a las personas que queremos que progresen en ciertas competencias, aquellos trabajos y retos profesionales adecuados para el desarrollo de esas competencias.

Algunos autores como McCall, Lombardo y Morrison (1988) y Pearson y McCauley en (1991) han realizado estudios en los que demuestran que diversas experiencias profesionales han ayudado a desarrollar competencias directivas. Estas experiencias se pueden dividir en seis categorías: Poner en práctica un nuevo proyecto, como una fábrica, una filial en el extranjero, un nuevo producto o proceso, etc.; resolver una situación problemática o que necesita una reorganización profunda; asumir la responsabilidad de una misión, operación o proyecto en marcha; cambiar de función en un puesto *staff* a uno de línea, o viceversa; aumentar la responsabilidad de la propia función, asumiendo nuevos productos o mercados, o creciendo en los que ya se tienen; y por último, trabajar junto a una persona que posea un alto grado de la competencia buscada.

Vemos que este modelo contiene muchas de las competencias vistas en el marco referencial de las competencias emocionales de Goleman, Boyatzi y Rhee, como la resolución de problemas, la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo, la iniciativa y el autocontrol. También cabe destacar que aparece el término de inteligencia emocional como competencia de eficacia personal para el autogobierno.

## **2.2. Modelo HAY Selección**

Hay selección es una empresa líder de Consultoría y Servicios en Capital Humano, Gestión de Proyectos y Externalización de Servicios en el ámbito de la Selección y la Evaluación de Personal.

El modelo de competencias de HAY Selección está dividido en 6 bloques o capítulos. En su conjunto hacen referencia a las habilidades personales, relacionales y al conocimiento del negocio que deben tener los directivos según este modelo.

En el primer bloque llamado “bloque y acción” aparecen las competencias de orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, iniciativa y búsqueda de información. En el segundo bloque, de “apoyo y servicio humano”, destacan las competencias como la comprensión interpersonal y la orientación al cliente. “Impacto e influencia” es el tercer bloque, que se integra por la conciencia organizacional y el establecimiento de las relaciones. El cuarto bloque, “gerencia y dirección”, está formado por el desarrollo de los demás, la asertividad y el uso del poder posicional, el trabajo en equipo y cooperación, y el liderazgo de equipo. En el quinto bloque, el “cognitivo”, se incluyen los pensamientos analíticos y conceptuales y la pericia. Por último, “la efectividad personal”, la cual está formada por el autocontrol, la autoconfianza, la flexibilidad y el compromiso organizacional.

Dentro del capítulo dedicado a las competencias necesarias en el campo de la Dirección, destaca el ‘Trabajo en Equipo y Cooperación’ y el ‘Liderazgo de Equipo’ como competencias esenciales de los directivos en este ámbito. Al fomentar el trabajo en equipo o al actuar como un líder el directivo está relacionándose con sus empleados o colaboradores, y en función de su desempeño logrará sus objetivos o puede lograr un efecto totalmente contrario.

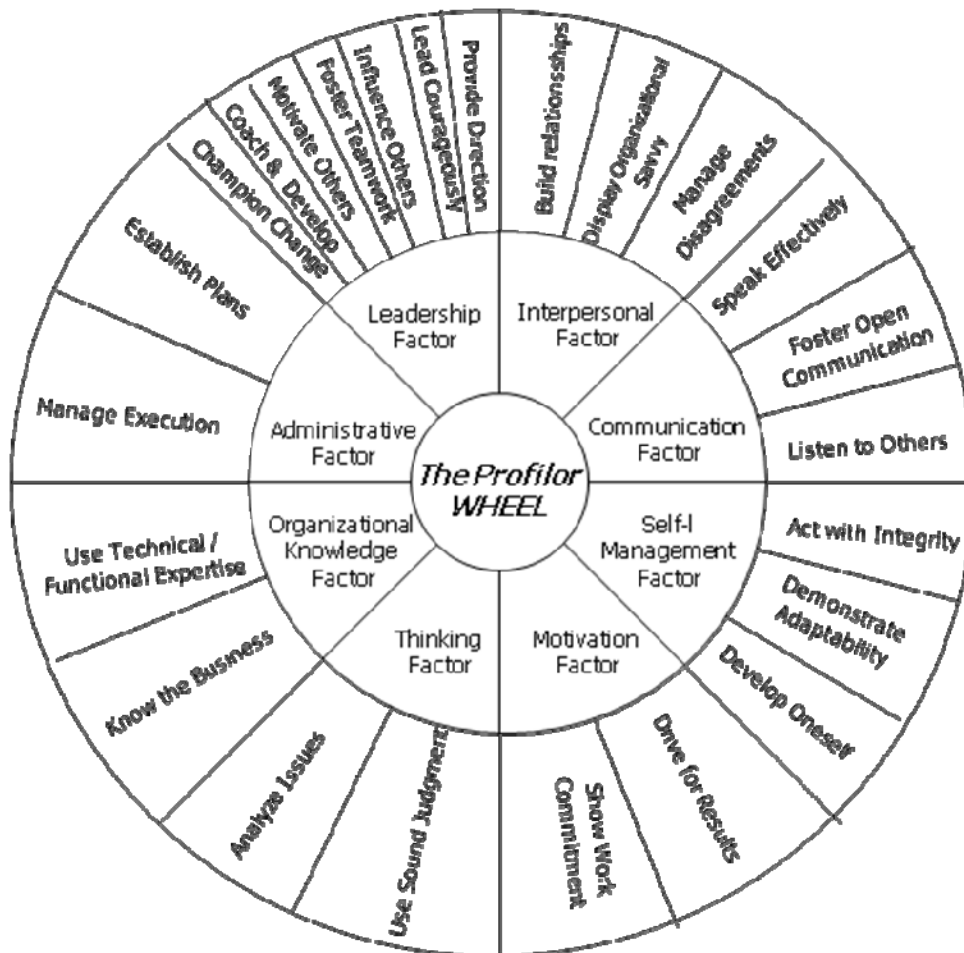
Este modelo es más completo que el modelo de IESE, ya que considera más aspectos acerca del directivo como gestor del proceso de negocio, pero presta menos atención y presenta con menos detalle las competencias necesarias en el campo de la gestión de personas.

MODELO DE COMPETENCIAS HAY SELECCIÓN	
1. Logro y Acción	
-	Orientación al logro
-	Preocupación por orden, calidad y precisión
-	Iniciativa
-	Búsqueda de información
2. Apoyo y servicio humano	
-	Comprensión interpersonal
-	Orientación al servicio al cliente
3. Impacto e influencia	
-	Impacto e influencia
-	Conciencia organizacional
-	Establecimiento de relaciones
4. Gerencia o Dirección	
-	Desarrollo de otros
-	Asertividad y uso del poder posicional
-	Trabajo en equipo y cooperación
-	Liderazgo de equipo
5. Cognitivo	
-	Pensamiento analítico
-	Pensamiento conceptual
-	Pericia (Expertice)
6. Efectividad personal	
-	Autocontrol
-	Autoconfianza
-	Flexibilidad
-	Compromiso organizacional

*The Profilor® Wheel* es una herramienta que se utiliza en el análisis 360º para evaluar las competencias de los directivos. El modelo que incorpora esta herramienta representa una aproximación a las competencias de gestión que se consideran necesarias para el desarrollo profesional de los directivos.

Estas competencias están divididas en 8 factores, que son los siguientes:

- Factor de pensamiento o *Thinking Factor*
- Factor de conocimiento de la organización o *Organizational Knowledge Factor*
- Factor administrativo/de gestión o *Administrative Factor*
- Factor de Liderazgo o *Leadership Factor*
- Factor interpersonal o *Interpersonal Factor*
- Factor de Comunicación o *Communication Factor*
- Factor de manejo de si mismo o *Self-I Management Factor*
- Factor de Motivación o *Motivation Factor*



En el factor interpersonal destaca las siguientes competencias:

- Cultivar relaciones: relacionarse con la gente de forma amigable, abierta y mostrar aceptación. Interesarse por los demás y por sus preocupaciones; dar importancia a desarrollar relaciones con los demás.
- Demostrar astucia en el funcionamiento de la organización: desarrollar relaciones efectivas de reciprocidad con los demás; comprender sus planes y perspectivas; equilibrar de forma efectiva los intereses y las necesidades de su propio grupo con los de la organización en su conjunto.
- Manejar desacuerdos: sacar a la luz los conflictos y desacuerdos importantes e intentar resolverlos en colaboración; crear un consenso general.

Las competencias mencionadas en el factor de liderazgo son:

- Dar dirección: Transmitir al equipo una orientación, una visión común. Establecer las prioridades; clarificar papeles y responsabilidades.
- Dirigir con energía: el directivo debe tomar la iniciativa al abordar temas difíciles; arriesgarse para encarar problemas importantes y ser firme cuando hace falta.

En el factor de autogestión encontramos las siguientes competencias:

- Actuar con integridad: implica actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades laborales sin mentir ni engañar.
- Demostrar adaptabilidad: es la capacidad de acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, en los que se ven involucrados procesos, responsabilidades y personas
- Autodesarrollo: es la capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia, de la de otros o de lo que se realiza en el entorno.

Como hemos podido comprobar, esta herramienta tiene en cuenta la mayoría de las competencias vistas tanto en el modelo de Hay Selección como en el de la escuela de negocios IESE. Pero, ¿las empresas valoran realmente todas ellas? ¿Buscan en sus directivos estas competencias o sólo aparecen en los valores corporativos para dar una buena imagen? En el siguiente capítulo veremos las competencias que más valora una empresa real y de éxito como la multinacional Nike.

### 2.3. Modelo de una empresa real

Esta organización es una empresa que produce calzado, indumentaria, equipamiento y accesorios para el mercado del deporte y del atletismo, teniendo como misión brindar inspiración e innovación para cada atleta en el mundo. La empresa fue fundada en 1968 por empresario Phil Knight y el entrenador de la Universidad de Oregon Bill Bowerman. A lo largo de su trayectoria como impulsador del deporte, esta empresa ha desarrollado con éxito una filosofía que es aceptada en la vida de muchas personas, además los deportistas encuentran la motivación y apoyo para desarrollarse y alcanzar el éxito, premisa que lleva al mundo.

#### TRES PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

El posicionamiento en el mercado como mejor marca deportiva se debe a su estilo de liderazgo, que se basa en tres principios.

El primer principio es que esta empresa refleja su posicionamiento de marca. Esta autenticidad se refleja en los valores corporativos y en el modo en el que dirige el negocio, centrándose en desarrollar el talento disponible a través de la motivación, la inspiración, el desafío y la enseñanza. La organización se basa en la innovación, en la creatividad, y en la energía y esto se ve reflejada en la primera de las “máximas”<sup>8</sup> de la empresa “la innovación forma parte de nuestra naturaleza”.

El segundo principio de liderazgo es que “La empresa no es una compañía; es un movimiento. Usa un modelo de liderazgo colaborativo, no centralizado que celebra el éxito del equipo”. “El liderazgo es de situación”.

El tercer principio de liderazgo se centra alrededor de la unión de la marca con la excelencia funcional y la disciplina operativa. Se mantiene la filosofía de que todavía hay sitio para la mejora, de que se tiene que hacer mejor y que hay que continuar trabajando para elevar los estándares de trabajo.

---

<sup>8</sup> Ver anexo

## FILOSOFÍA DE EMPRESA Y COMPETENCIAS CORPORATIVAS

La práctica del deporte siempre ha estado asociada con la moral: disciplina individual, trabajo en equipo y aprender que el éxito está asociado al trabajo duro y al esfuerzo.

La empresa que estamos analizando es uno de los pocos publicitarios corporativos actuales que ha logrado construir con éxito una filosofía reconocible. Lo que diferencia a Empresa de sus competidores es que Empresa ha utilizado su símbolo del swoosh de forma que parezca que representa una filosofía de vida. Atletas patrocinados por la marca como Rafa Nadal, Pau Gasol o Andrés Iniesta son el reflejo vivo de las creencias en las que se basa la empresa y las cuales trabaja por difundir, y eso se ve tanto en el resultado de los deportistas (campeones del mundo y números uno en sus categorías) como en el resultado del negocio de la compañía (líder de mercado en la mayoría de productos que comercializa).

Dentro de la cultura corporativa de Empresa se han establecido las doce competencias más importantes. Estas están divididas en tres áreas: el negocio, las personas y uno mismo. Esta es una cuarta clasificación distinta que podemos ver en la que se fusionan tanto las ideas vistas por los padres de la inteligencia emocional como por los expertos en recursos humanos. A continuación definiremos las doce competencias, indicando las capacidades y atributos que conllevan.

### COMPETENCIAS DEL ÁREA DE NEGOCIO

Lograr los resultados: El éxito de Empresa depende de que las personas puedan lograr resultados. Esto requiere empleados proactivos, orientados a objetivos, que actúen con responsabilidad en su trabajo siempre que lo hagan a tiempo. Deben mantenerse organizados mientras administran múltiples proyectos y deben demostrar un conocimiento claro del modelo de negocios de la empresa. Al hacerlo, estos empleados convertirán la estrategia en acción y la acción en resultados.

Las capacidades y atributos necesarios para lograr los resultados son:

- Iniciativa
- Multi-tareas
- Orientación a resultados
- Pensamiento sistémico
- Planificación y organización

Crear el futuro: Los empleados exitosos de esta empresa imaginan un futuro diferente y mejor. Piensan creativamente, reconocen nuevas oportunidades de negocio y comunican clara y concisamente sus planes para el futuro. Comprenden la importancia de una visión compartida para la motivación de su equipo, y crean estrategias para convertir esa visión en una realidad.

Las competencias esenciales para seguir creando el futuro de la empresa son:

- Innovación
- Visión
- Planificación estratégica y pensamiento global

Tomar buenas decisiones: Las buenas decisiones son decisiones informadas. Los empleados deben buscar información, aislar los hechos, escuchar todos los puntos de vista, analizar datos, actuar con coraje y tomar riesgos calculados. Estas capacidades los conducirán a buenas decisiones y a un mejor resultado final.

Para tomar buenas decisiones es primordial:

- La búsqueda de información
- El análisis de negocio y habilidades financieras
- La resolución de problemas y sentido común
- La eficiencia de los recursos
- La gestión del riesgo

Fomentar el compromiso con el consumidor y el cliente: Es esencial para nuestro crecimiento tener una profunda conexión con aquellos que compran nuestros productos. Para llevar nuestros productos al mercado con éxito, los empleados deben conocer a nuestros consumidores cada vez más diversos, a nuestros clientes, las realidades del mercado, y lo que nos diferencia de la competencia.

Es importante centrarse en:

- Relevancia del consumidor
- Gestión de la marca
- Conocimiento del mercado



## COMPETENCIAS DEL ÁREA DE PERSONAS

El desarrollo de talento, trabajo en equipo y diversidad: El alcance global de esta empresa requiere jugadores de equipo que abracen la diversidad y que sean sensibles a otras culturas y a otros sistemas de valores. Los líderes de equipo y los miembros de los equipos deben colaborar para asegurar que tanto los objetivos como las expectativas están claras, y luego llevar a cabo su papel para lograr el éxito del equipo. Los líderes de equipo deben proporcionar también “coaching” y consejo para ayudar a los individuos a lograr lo mejor de sí.

Las capacidades y atributos relacionados con el desarrollo del talento y el trabajo en equipo son:

- Jugador de equipo
- Valorar las personas
- Habilidades interculturales
- Gestión de equipos
- “Coaching” y consejo
- Habilidades de selección de personas
- 

Apoyar y aceptar el cambio: Continuamente buscamos evolucionar y expandirnos a nuevos mercados, canales y producto. Esta situación dinámica requiere empleados que no tengan miedo al cambio y que sean excelentes en el manejo de la transición. Deben ser capaces de inspirar optimismo y entusiasmo demostrando a la vez flexibilidad y paciencia durante los momentos de ambigüedad.

¿Cómo apoyar y aceptar el cambio? A través de:

- La flexibilidad y tolerancia ante la ambigüedad
- La gestión de la transición
- La capacidad/ resistencia al estrés

Comunicar efectivamente: La comunicación clara lleva a un conocimiento. Esto significa elegir el medio adecuado para el mensaje y escuchar activamente en cada diálogo. El equilibrio entre la necesidad de obtener información con la necesidad de ser comprendido y la capacidad de comunicar efectivamente en una variedad de escenarios son habilidades requeridas.

Las capacidades y competencias para comunicar de forma eficaz son:

- Comunicación informal
- Escucha activa
- Habilidades de escritura
- Habilidades de presentación
- Facilitación de reuniones

Liderar e influenciar a otros: El liderazgo es la habilidad de motivar a otros a más altos niveles de logros, y es una cualidad que requerimos de todos los empleados de la empresa. Ellos deben ser capaces de influir a otros con persuasión, emitir información relevante con confianza y construir una red de relaciones sólida. Inspirarán a otros a la acción siendo líderes creíbles y confiables.

Para un buen liderazgo y una mayor influencia sobre los demás se necesita:

- Capacidad de liderazgo
- Credibilidad personal
- Gestión de la red de contactos
- Conocimiento de la organización
- Habilidades para influenciar

#### COMPETENCIAS DEL ÁREA DE UNO MISMO

Demostrar pasión por la marca: Cada empleado tiene que tener un conocimiento claro de nuestro patrimonio, los principios de marca y los "MAXIMS". Es importante que los empleados desarrollen un interés genuino en nuestro negocio, una conexión fuerte con la marca y un sentido de orgullo profesional con la marca y con la empresa. Empleados comprometidos y cuidadosos hacen que la empresa sea un lugar mejor para trabajar y traen energía positiva al lugar de trabajo.

La empresa cree que para mostrar la verdadera pasión por la marca, el empleado debe demostrar:

- Identidad Empresa
- Conocimiento de Empresa
- Optimismo

Crecer y desarrollarse continuamente: La ventaja competitiva depende en el aumento continuo de conocimiento y habilidades. Los empleados consiguen esto sabiendo sus puntos fuertes y débiles, y desafiando, animando y apoyando a otros miembros del equipo para ayudarlos a evolucionar profesionalmente. Las capacidades y atributos que implica son:

- Curiosidad/agilidad de aprendizaje
- Conocimiento de uno mismo
- Elevados estándares personales y profesionales

Contribuir con experiencia específica: Todos los miembros del equipo contribuyen con su experiencia técnica o funcional específica en su campo de acción y poseen un conocimiento del contexto macro. La empresa necesita individuos que puedan “dominar los principios fundamentales” dentro de su área de responsabilidad, que estén actualizados en su área de actividad y que continuamente mejoren sus habilidades profesionales. Las capacidades y atributos relacionados son:

- Conocimiento técnico/profesional
- Conocimiento de la industria

Actuar con integridad: se requieren personas positivas que luchan para hacer lo mejor y que saben lo que significan “Haz lo correcto”. Los empleados deben demostrar integridad, justicia, respeto, transparencia y honradez. Esto requiere coraje, iniciativa y un fuerte sentido de la responsabilidad personal. Las competencias que requiere actuar con integridad son:

- Responsabilidad personal
- Confianza en uno mismo
- Honradez

Estas doce competencias que establece la empresa deportiva de éxito como básicas para el desempeño óptimo y realización profesional de sus trabajadores son en gran parte las vistas anteriormente en los modelos de RRHH. Sin embargo, estas habilidades que nos han propuesto tanto los modelos de selección como una empresa internacional ¿son realmente innovadoras como creemos? ¿O ya estaban latentes en la sociedad desde hace tiempo, pero con otro concepto? En el siguiente capítulo comprobaremos si muchas de las competencias son realmente virtudes que ya se reflejaron a través de filósofos como Aristóteles y a través del cristianismo con Santo Tomás de Aquino.

### 3. Virtudes clásicas

En este capítulo del proyecto trataremos las virtudes clásicas de los filósofos Aristóteles y Santo Tomás. Así analizaremos la evolución de las virtudes desde el S.IV a.C. hasta “nuestros tiempos”, y veremos si éstas han sido la base de muchas de las competencias que forman parte de un buen desarrollo de la inteligencia emocional en el directivo.

#### 3.1 Virtudes aristotélicas

Aristóteles (384 a.C. -322 a.C.) fue un filósofo, lógico y científico de la Antigua Grecia. Fue discípulo de Platón durante los años que estuvo en la Academia de Atenas, y luego fue maestro de Alejandro Magno en el Reino de Macedonia. Finalmente fundó el Liceo en Atenas, donde estuvo enseñando hasta un año antes de su muerte. En sus numerosos estudios ha tratado temas como la lógica, la metafísica, la filosofía de la ciencia, la ética, la filosofía política, la estética, la retórica, la física, la astronomía y la biología. Sus ideas han influenciado la cultura occidental durante dos milenios. Muchas de sus ideas, que para la filosofía de su época parecieron novedosas, hoy forman parte del sentido común de muchas personas. A continuación trataremos con más profundidad sus estudios sobre la ética y las virtudes.

#### ÉTICA

Según Aristóteles, toda actividad humana tiene tendencia hacia algún bien. La ética de Aristóteles es una ética de bienes porque él supone que cada vez que el hombre actúa lo hace en búsqueda de un determinado bien. El bien máximo al que puede aspirar una persona es la felicidad, y para Aristóteles la felicidad reside en la sabiduría, es decir, en el desarrollo de las virtudes, y más concretamente en la razón.

En su obra *Ética nicomáquea* trata de realizar un análisis de la relación entre la inteligencia y la felicidad. Esta obra comienza afirmando que toda acción humana se realiza en vistas a un fin, y el fin de la acción es el bien que se busca. El fin, por tanto, se identifica con el bien. Pero muchas de las acciones realizadas por la persona son un “instrumento” para conseguir, a su vez, otro fin, es decir, otro bien.

Por tanto, como ya hemos dicho, Aristóteles afirma que “la felicidad es el bien último al que aspiran todos los hombres por naturaleza”.

El filósofo identifica la felicidad con la vida buena: para Aristóteles, la vida buena equivale a actuar conforme a la función de nuestra propia naturaleza. La felicidad por tanto consistirá en actuar en conformidad con la función propia del hombre. Y en la medida en que esa función se realice, podrá el hombre alcanzar la felicidad.

## VIRTUDES

Aristóteles define la virtud como “una excelencia añadida a algo como perfección”<sup>9</sup>. También contempla como posibles definiciones “actuar en sometimiento a la razón”, “cualidad de obrar de la mejor manera en relación con el placer y el dolor” y por último, “la disposición o hábito de elegir el medio relativo a nosotros en acciones y emociones, determinado por la razón y tal como lo determinaría un hombre prudente”. Como ya hemos visto antes, en la noción aristotélica de virtud son importantes los conceptos de naturaleza y finalidad: la virtud de algo o alguien tiene que ver con su naturaleza y aparece cuando la finalidad que está determinada por dicha naturaleza se cumple en el objeto en cuestión. Un sencillo pero claro ejemplo es cuando denominamos como “buen cuchillo” a aquel cuchillo que corta no de cualquier manera, sino bien.

Para este filósofo las virtudes más importantes son las virtudes del alma, principalmente las hacen referencia a la parte racional del hombre. Aristóteles divide la parte racional en dos: el intelecto y la voluntad. Cuando el intelecto está bien dispuesto para lo que su naturaleza indica, es decir, para el conocimiento de la verdad, entonces decimos que ese intelecto es virtuoso y bueno. Las virtudes intelectuales perfeccionan al hombre en relación al conocimiento y la verdad, y se adquieren mediante el aprendizaje. A través de las virtudes, el hombre domina su parte irracional. Esta idea la ha reflejado el modelo de IESE en el que remarcan que los conocimientos, las actitudes y las habilidades para desarrollar las competencias se hacen a través de la información, la formación y del entusiasmo.

---

<sup>9</sup> Aristóteles. *Moral a Nicómaco, Libro Segundo, V.*

Aristóteles distingue entre dos tipos de virtudes: las virtudes éticas y las dianoéticas o intelectuales. Las virtudes éticas son adquiridas a través de la costumbre o el hábito y consisten en dominar la parte irracional del alma y regular las relaciones entre los hombres. Las virtudes dianoéticas se corresponden con la parte racional del hombre y son aprendidas a través de la educación o la enseñanza. Tanto las virtudes éticas como las dianoéticas expresan la excelencia del hombre. La adquisición de las mismas produce la felicidad, ya que “es la actividad del hombre conforme a la virtud”. A continuación vemos en este cuadro de forma más detallada todas las virtudes aristotélicas clasificadas según su naturaleza.

CLASIFICACION DE LAS VIRTUDES						
Virtudes Éticas			Virtudes Dianoéticas o Intelectuales			
Perfección de la voluntad; hábito selectivo que consiste en un término medio (entre el exceso y el defecto) relativo a nosotros, determinado por la razón y por aquella por la cual decidiría el hombre prudente			Perfección del entendimiento o razón en relación al conocimiento de la verdad; hábito que faculta para la realización del apetito natural del hombre hacia el saber.			
Valor	Templanza	Justicia	Ciencia	Inteligencia	Sabiduría	Arte   Prudencia
Vicio por defecto			Son tres formas de perfección de la razón teórica			Son dos formas de perfección de la razón práctica
Temeridad	Intemperancia o libertinaje	Prodigalidad				
Vicio por exceso						
Cobardía	Insensibilidad	Avaricia	JUSTICIA			
General o Legal		Justicia distributiva		Justicia Conmutativa		
Conformidad a las leyes de la ciudad		Reparto de bienes, derechos y obligaciones a cada uno según su mérito o demérito.		Reciprocidad: cada uno debe recibir lo que ha dado o el equivalente; lo igual por lo igual		

Como podemos ver, las virtudes éticas más destacadas son el valor, la templanza y la justicia. Estas tres virtudes en su defecto causarían la temeridad, la intemperancia y la prodigalidad o despilfarro, respectivamente. En exceso, provocarían la cobardía, la insensibilidad y la avaricia.

Por otro lado, están las virtudes dianoética o intelectuales, formadas por la ciencia, la inteligencia, la sabiduría, el arte y la prudencia. Esta última la extenderemos a continuación, ya que es una de las virtudes que incluiremos en nuestro estudio de campo y que consideramos más importantes para la función del manager.

Al final del cuadro encontramos de nuevo la virtud ética de la justicia. Esta virtud Aristóteles la considera como la más elevada o perfecta, ya que mediante la práctica de esta virtud se procura la armonía y felicidad para la comunidad, es decir, la organización. Se distinguen tres tipos de justicia: la general o legal, que corresponde a las leyes de la ciudad; la justicia distributiva, que implica el reparto de bienes según el mérito de cada uno; y la justicia conmutativa, que significa recibir el equivalente a lo que uno ha dado. Veremos que en el modelo Fougj<sup>10</sup> del profesor Ginebra trataremos la justicia distributiva, premiando al empleado que ha realizado bien su trabajo y castigar a aquel que no lo ha hecho o lo ha hecho mal.

## PRUDENCIA

La prudencia es una virtud esencialmente práctica, cuya función consiste en deliberar bien para obrar bien. Se basa en la ciencia, la experiencia y la deliberación. La ciencia para poder juzgar en base a los principios universales. La experiencia porque se aplica a hechos concretos, y se requiere tiempo para poder adquirir experiencia. Y la deliberación o reflexión, porque la acción no debe ser precipitada.

Según Aristóteles, el hombre prudente es aquel que es capaz de reconocer el punto medio en cada situación, “capaz de deliberar rectamente sobre lo que es bueno y conveniente”<sup>11</sup>. La prudencia permite al hombre decidir racional y correctamente sobre lo que es mejor para sí mismo o para su comunidad. Esta virtud es la base de las virtudes éticas, ya que como hemos dicho, es una virtud práctica que sirve para guiar e indicar qué medios son necesarios para alcanzar los fines propuestos y pretender el bien.

Aristóteles destaca que es una virtud para administradores y políticos, ya que ésta mantiene la moderación y la organización en los Estados. Esta virtud permite al hombre mantenerse alejado de los vicios, y aquel que la haya adquirido, dice el filósofo, nunca la olvidará, ya que un hombre prudente es capaz de distinguir la moderación y la decisión más correcta dentro de sus posibilidades.

---

<sup>10</sup> GINEBRA, Gabriel. *Gestión de incompetentes*. 2010

<sup>11</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, capítulo V

Otras pequeñas virtudes intelectuales menores que Aristóteles señala como complementos de la prudencia son la discreción o el buen sentido, que consiste en saber aplicar rectamente el juicio de lo bueno y de lo justo en la acción práctica; la perspicacia, es decir, la claridad y rapidez para penetrar en las cosas y en las razones del obrar; y el buen consejo o rectitud de la deliberación, que acompaña siempre a la prudencia.

### 3.2. Virtudes tomistas

Tomás de Aquino (1224 – 1274) fue un teólogo y filósofo católico perteneciente a la Orden de Predicadores. Santo Tomás es el principal representante de la tradición escolástica<sup>12</sup> y fundador de la escuela tomista de teología y filosofía. Es considerado santo por la Iglesia Católica y Doctor de la Iglesia. Su obra más conocida es la *Suma Teológica*, trabajo en el que pretende exponer de forma ordenada la doctrina católica. Aunque aceptaba la existencia de Dios como una cuestión de fe, propuso cinco pruebas de la existencia de Dios para apoyar dicha convicción.

Durante el siglo XIII, Santo Tomás de Aquino trató de reconciliar la filosofía aristotélica con la teología de San Agustín. Santo Tomás utilizó tanto la fe como la razón para el estudio de la metafísica, la filosofía, la moral y la religión. En el siguiente apartado trataremos más detalladamente sus estudios sobre la ética, de los cuales extrae muchas ideas de Aristóteles, y cómo da un paso más en el tema de las virtudes.

## ÉTICA

Santo Tomás coincide con Aristóteles en la concepción teológica de la naturaleza y de la conducta del hombre: toda acción tiende hacia un fin, y el fin es el bien de una acción. El fin último hacia el que tienden todas las acciones humanas es la felicidad, según Aristóteles. Santo Tomás está de acuerdo en que la felicidad no puede consistir en la posesión de bienes materiales, pero, a diferencia de Aristóteles, éste identifica la felicidad con la contemplación beatífica de Dios, con la vida del santo, de acuerdo con su concepción trascendente del ser humano.

---

<sup>12</sup> Es el movimiento teológico y filosófico que intentó utilizar la filosofía grecolatina clásica para comprender la revelación religiosa del cristianismo.



## VIRTUDES

Santo Tomás define la virtud como un “hábito operativo bueno” y considera que “la virtud es una cualidad buena de la mente, por la cual se vive rectamente, de la que nadie usa mal y que Dios actúa en nosotros sin nosotros” (Suma Teológica, 1-2,55,4).

Santo Tomás clasifica las virtudes en virtudes teologales y cardinales. Las virtudes teologales son la fe, que es por la cual una persona cree en Dios, la esperanza, por la que la persona espera con confianza la vida eterna y la caridad, por la cual se ama a Dios sobre todas las cosas; las virtudes cardinales son la prudencia, que dispone de razón práctica para discernir el verdadero bien y elegir los medios justos para realizarlos, la justicia, que consiste en la constante y firme voluntad de dar al otro lo que es debido, la fortaleza, que asegura la firmeza y la constancia en la práctica del bien y la templanza, que modera la atracción hacia los placeres sensibles y procura la moderación en el uso de las cosas.

En el siguiente apartado profundizaremos en la virtud de la humildad. Ésta es otra de las virtudes que hemos considerado claves para nuestro estudio de campo, y de la que comprobaremos si sigue siendo valorada en el ámbito laboral.

## HUMILDAD

La humildad es la virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento. Santo Tomás incluye esta virtud en la Suma Teológica como parte de la virtud de la modestia, la cual está adherida a la virtud de la templanza.

La humildad es una virtud moderadora que se opone a la soberbia, que es la intemperancia de “apetecer más allá de la propia capacidad” (ST II, II qq 162, art. 3). La soberbia es también uno de los siete pecados que el cristianismo resalta como capitales. El hombre humilde, cuando localiza algo malo en su vida puede corregirlo, aunque le duela. El soberbio al no aceptar o no ver ese defecto, no puede corregirlo, y se queda con él. El soberbio no se conoce a sí mismo o se conoce mal.

Veamos los “grados” o pasos a seguir para llegar a alcanzar la virtud de la humildad o modestia:

1. Conocerse: el primer paso es conocer la verdad de uno mismo. Requiere un esfuerzo por parte de uno mismo, ya que tendemos a recordar y adornar nuestros logros y a buscar justificaciones a nuestros fallos.
2. Aceptarse: cuando ya se ha profundizado en un conocimiento propio, el segundo paso es aceptar la propia realidad, lo que no significa que nos resignemos con nosotros mismos. Si se acepta con humildad un defecto, error o limitación, se sabe contra qué luchar y por tanto se puede mejorar o superar. Un método útil es identificar un defecto dominante para evitar peores desvíos de forma más eficaz. También es conveniente buscar las mejores cualidades que se poseen, para potenciarlas, ser optimista y desarrollar las buenas tendencias.
3. Olvido de sí: consiste en dejar de pensar demasiado en uno mismo. De esta forma se consigue más paz y alegría, ya que la mayor parte de las preocupaciones provienen de dar demasiada importancia a los problemas.
4. Darse: Este es el grado más alto de la humildad. Llegado a este punto, se ha mejorado el conocimiento de uno mismo, se ha aceptado la realidad y se ha superado el yo como centro de todos los pensamientos e imaginaciones.

Estos grados o pasos resultan muy semejantes a las capacidades que veíamos anteriormente en el concepto de inteligencia emocional de Goleman, por la que resulta una virtud que está intrínseca en este concepto.

## **4. Estudio de campo: las competencias más valoradas por el directivo**

En este capítulo del proyecto, veremos el valor que les dan los directivos realmente a todas las virtudes y competencias de la Inteligencia Emocional analizadas anteriormente. Por este motivo se ha procedido a la realización de una encuesta a la que han respondido veinte directores de Recursos Humanos de distintos sectores. Primero es conveniente analizar las preguntas de la encuesta, para explicar cuál es el motivo de la pregunta y cuál es el objetivo a conseguir con cada respuesta.

### **4.1. Qué queremos saber**

El cuestionario consta de 3 preguntas: 2 preguntas abiertas y 1 cerrada. Al ser un cuestionario muy breve y de fácil lectura, creemos que las respuestas serán más elaboradas y meditadas, y por tanto, los resultados obtenidos serán más fiables.

*Nombre y apellidos:* Normalmente, cuando se realiza una encuesta, el nombre no es relevante, ya que lo que se busca es obtener unos resultados, independientemente de quién haya contestado la encuesta. En este caso, para poder identificar a cada jefe y poder hacer un análisis en función del sector al que pertenece, hemos considerado que este dato era clave.

*Primera pregunta: ¿Cuáles son las principales carencias que has detectado en tu equipo? Enumere 3 de ellas.*

Esta es la primera pregunta abierta de la encuesta. Pedimos que enumeren tres incompetencias que han encontrado en sus trabajadores y que realmente quieren destacar. Con esta pregunta lo que buscamos son dos respuestas: la evidente, saber qué competencias encuentran a faltar los jefes en sus equipos, y por ende, saber qué competencias consideran importantes. Este último hecho nos servirá para contrastar con los resultados de la segunda pregunta, y así saber si se reafirman en lo que dicen o no. A pesar de ser una pregunta abierta, buscaremos coincidencias entre los encuestados para identificar si hay alguna incompetencia destacada.

Segunda pregunta: *Indica cinco cualidades que piensas que son más críticas (enumere del 1 al 5) y las dos menos importantes (señale con signo negativo)*

*Agradecimiento*

*Generosidad*

*Humildad*

*Paciencia, serenidad*

*Compasión y perdón*

*Prudencia*

*Lealtad*

*Responsabilidad*

*Obediencia*

*Espíritu de sacrificio*

*Empatía*

*Iniciativa*

*Flexibilidad*

*Compromiso*

*Influencia*

*Asertividad*

*Gestión del tiempo*

*Organización*

*Creatividad*

*Afán de logro*

Esta es la única pregunta cerrada de la encuesta. El encuestado debe elegir entre veinte competencias las cinco que más valora en sus empleados. Entre las competencias seleccionadas, encontramos las competencias más importantes de la Inteligencia Emocional, como son la empatía, el compromiso, la iniciativa o la flexibilidad, y las competencias o habilidades que consideran más necesarias los modelos vistos de recursos humanos como el compromiso, la responsabilidad y la organización. También se encuentran las virtudes analizadas anteriormente como la generosidad, la humildad, la prudencia y la lealtad.

Al ser una pregunta cerrada, podemos obtener distintos enfoques de los resultados:

1. Las cinco competencias más valoradas.
2. Entre las cinco competencias más valoradas, ¿cuántas virtudes encontramos?
3. Las dos competencias menos valoradas.
4. Las cualidades más valoradas por cada sector
5. Las cualidades menos valoradas por cada sector
6. Entre las más valoradas ¿se encuentra alguna entre las que carecen los empleados? (contraste con la pregunta 1)

A priori, estos son algunos de los análisis que queremos extraer de esta pregunta, entre otros que analizaremos más adelante.

Tercera pregunta: *¿Hay alguna otra incompetencia que quiera resaltar?*

Esta es la segunda pregunta abierta y la última del cuestionario. Aunque es similar a la primera pero formulada de otro modo, nos sirve para que pueda escribir otras incompetencias que se le pueden haber ocurrido a raíz de haber contestado la segunda pregunta (en la que aparecen muchas competencias). De esta manera, ampliamos el radio de las incompetencias.

El objetivo principal de este cuestionario es contrastar toda la teoría que hemos ido viendo a lo largo del proyecto con la realidad de las necesidades de las empresas de hoy, y buscar otro modelo de competencias basado en dichas necesidades. También queremos conocer el impacto que sigue teniendo todo el desarrollo de la filosofía aristotélica y de la influencia d la doctrina cristiana a través de las virtudes tomistas.

## 4.2. Análisis de los resultados

A continuación analizaremos los datos extraídos de las encuestas realizadas a los veinte directivos del área de Recursos Humanos, los cuales pertenecen a distintos sectores: un 44% pertenece al sector de la industria, un 17% pertenece al sector de la banca, un 28% al sector de la consultoría y otro 11% al sector de las aseguradoras.

Primera pregunta: *¿Cuáles son las principales carencias que has detectado en tu equipo?*

Cabe resaltar que al ser una pregunta abierta, para realizar el análisis cuantitativo hemos tenido en cuenta palabras similares pero no exactas e incluirlas en un mismo concepto o competencia. De todas las respuestas que hemos obtenido en esta pregunta:

Dos personas, es decir, el 10% de los encuestados, consideran que su equipo no tiene un buen conocimiento del cliente interno, es decir, de todas las personas que trabajan dentro de la empresa: compañeros de trabajo, superiores o personas a su cargo. Ambos encuestados pertenecen al sector de la industria. Creemos que éste es un trabajo propio del jefe, el cual es el responsable máximo de la formación de sus trabajadores.

Un 25% de las personas a las que hemos hecho el cuestionario opinan que sus empleados no saben trabajar en equipo. Este hecho es digno de mencionar ya que el trabajo en equipo es una de las competencias más importantes de la gestión de relaciones que hemos visto anteriormente. ¿Cómo mejorar este aspecto? Con la creación de un sentimiento de unidad y de equipo, a través de las actividades extra-laborales y salidas en grupo.

El 50% de éstos trabajan en el ámbito de la consultoría. Otro 20% de las personas consultadas ha detectado una carencia de creatividad en sus subordinados. Esto puede deberse a una falta de formación en la materia, ya que desde pequeños nuestra educación se centra en reforzar nuestras capacidades intelectuales y a menor escala, nuestras capacidades creativas.

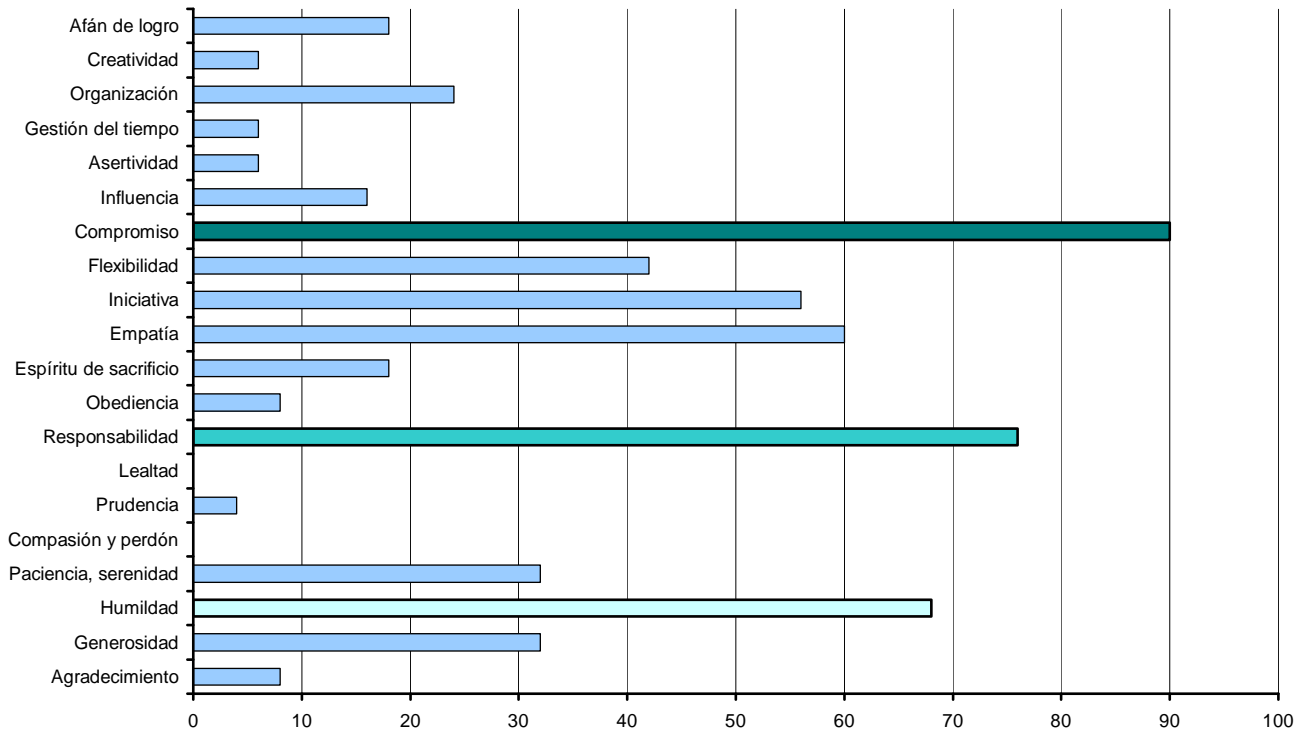
Por último, un 30% de los jefes ha notado falta de compromiso por parte de sus trabajadores. Este resultado es importante ya que uno de cada cuatro directivos cree que sus trabajadores no están lo suficientemente comprometidos con su trabajo. La falta de compromiso puede provocar la búsqueda o la aceptación de otra oferta de trabajo, ya que si el trabajador no está comprometido sentirá que el coste de oportunidad de optar a otro puesto de trabajo es menor.

Segunda pregunta: *Indica cinco cualidades que piensas que son más críticas (numere del 1 al 5) y las dos menos importantes (señale con signo negativo)*

Esta pregunta, tal como habíamos previsto, nos ha permitido obtener distintos análisis y enfoques, debido a que aparecen tanto las competencias vistas en los modelos que utilizan las empresas como las virtudes clásicas estudiadas por los filósofos Aristóteles y Santo Tomás.

En primer lugar, veremos cómo queda el “ranking” de competencias y virtudes, cuáles son las cinco competencias más valoradas por los directivos y si entre ellas se encuentra alguna virtud:

### COMPETENCIAS MAS VALORADAS POR LOS DIRECTORES DE RRHH



Tal y como podemos ver en el cuadro, el compromiso es la cualidad más valorada por los encuestados. En segundo lugar, se encuentra la virtud de la responsabilidad. En tercer, la virtud de la humildad. En cuarto y quinto lugar aparecen la empatía y la iniciativa.

Si contrastamos los resultados con los de la pregunta anterior, veremos que la competencia más importante, el compromiso, es una de las cualidades que los directivos consideran más escasas entre sus empleados. Este hecho es un dato relevante, debido a que sería de gran ayuda para los jefes averiguar los motivos de esta falta de compromiso siendo esta cualidad la más valorada por ellos mismos. Como ya hemos dicho anteriormente, es necesario reforzar el compromiso del trabajador, ya que si éste no se siente identificado ni con la empresa, ni con el trabajo, ni con sus compañeros ni con su jefe, le será más fácil buscar otro trabajo o aceptar otra oferta de empleo. Además, sin este compromiso personal, no se



conseguirá una unidad en el equipo de trabajo, clave para desarrollar tanto las competencias personales y relacionales de cada uno de los miembros del equipo.

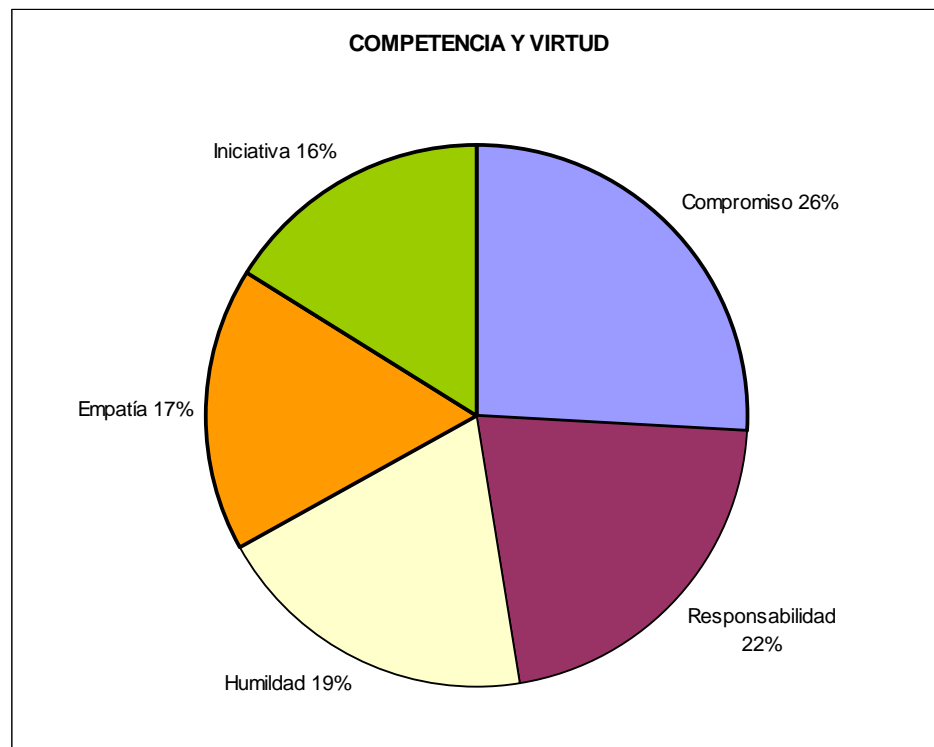
Los directivos han posicionado la virtud de la responsabilidad como la segunda competencia más importante. Esta competencia está muy vinculada con la competencia del compromiso, a un sentido del deber, a cumplir con las obligaciones que en cada puesto se exigen. Como hemos visto en la anterior competencia, si el jefe crea un sentimiento de unidad y compromiso en el equipo, la responsabilidad se dará sin tener que perseguir a los colaboradores para que cumplan con sus obligaciones. Pero para ello es necesario también crear un ambiente de confianza y dejar margen de maniobra a los empleados; de este modo, ellos tendrán más libertad y se implicarán de una forma más intensa en sus tareas.

En el tercer puesto aparece la virtud de la humildad. Esta virtud que hemos visto a través de la visión de Santo Tomás de Aquino, implica no creerse ni superior ni inferior a lo que se es en realidad. Para que nuestros colaboradores sean humildes, es necesario que primero el jefe lo sea. ¿Por qué? Es una virtud “contagiosa”, es decir, que el jefe puede transmitir a través del ejemplo.

Sucede lo mismo con el resto de competencias, pero más especialmente con esta virtud, ya que si el jefe sabe situarse en su lugar sin presumir de sus logros y reconociendo sus fracasos y debilidades, entonces esta actitud es la que irán adoptando el resto de personas de su equipo.

En cuarto y quinto lugar los jefes han situado la empatía y la iniciativa, respectivamente. La empatía implica ponerse en el lugar del otro, es decir, es reconocer los sentimientos y emociones del otro. Esta competencia social supone el reconocimiento de los demás, y, al igual que la virtud de la humildad, es una competencia recíproca que se puede transmitir con el ejemplo. La iniciativa, por otro lado, incluye saber identificar un problema antes de que suceda y llevar a cabo las acciones necesarias para evitarlo o solucionarlo, es decir, tener una actitud proactiva ante determinadas situaciones. Dicha competencia se puede desarrollar en el empleado dándole más libertad en sus tareas. De este modo se enfrentará ante situaciones en las que será necesario que se implique y que tome parte en el asunto.

Entre las competencias menos valoradas por los directivos, encontramos la lealtad, la compasión y el perdón. La lealtad hace referencia a defender los intereses de la empresa como si fueran propios. Por otra parte, la compasión y el perdón son virtudes más propias del directivo que del empleado, por lo que esto puede ser un motivo de por qué las han situado en último lugar.



Como podemos ver en este gráfico circular, tres de las cinco cualidades más votadas por los encuestados, concretamente el 59% son competencias. Por tanto, en el ranking de las primeras cualidades más valoradas, el 41% está representado por las virtudes de la humildad y la responsabilidad.

A continuación seguiremos con el análisis en función del sector al que pertenecen los encuestados. Empezaremos con el sector industrial:

Según nuestro análisis, el 44% de los encuestados pertenece al sector de la industria. En este sector, las cinco competencias más valoradas son la responsabilidad, el compromiso, la iniciativa, la humildad y la generosidad. Ésta última es la novedad dentro del ranking, que es la capacidad de dar sin esperar nada a cambio y entender a los demás. Esta habilidad puede ser comparada con la caridad, virtud teologal que hemos visto en el análisis de las virtudes de Santo Tomás de Aquino.

En el ámbito de las empresas consultoras, destacan la humildad, el compromiso, la responsabilidad, la obediencia y el espíritu de sacrificio. La obediencia implica una actitud responsable de colaboración y participación. Ésta también es importante para las buenas relaciones y para un trabajo productivo. El espíritu de sacrificio significa hacer esfuerzos no requeridos o que impliquen una renuncia de nuestro tiempo o recursos que se hace a favor de algo o alguien.

Seguimos con el sector bancario. En éste, encontramos que la competencia más valorada es la responsabilidad, seguida por el compromiso, la iniciativa, la empatía y el afán de logro. Esta última competencia personal consiste en la búsqueda de la obtención de los objetivos marcados con éxito, es decir, conseguir los propósitos que se han marcado de una forma plena, perfecta. El afán o motivación de logro es una competencia personal que requiere el reconocimiento de uno mismo para la realización personal.

Por último, los encuestados que pertenecen a empresas aseguradoras han seleccionado la flexibilidad, el compromiso, la empatía, la organización y la iniciativa como cinco mejores competencias. La flexibilidad supone adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos e incluye una disposición a cambiar de enfoque o la manera de ver la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes con el objetivo de encontrar soluciones más eficientes. La organización, por otro lado, significa tener la capacidad de disponer y coordinar un conjunto de recursos para la consecución de un objetivo.

Tercera pregunta: *¿Hay alguna otra incompetencia que desee resaltar?*

Esta pregunta abierta, al ser complementaria de la pregunta número 1 (¿Cuáles son las principales carencias que ha detectado en su equipo?) no ha sido respondida por todas las personas que han realizado el cuestionario. Un 60% ha sugerido nuevas incompetencias.

En esta pregunta, la incompetencia más destacada que han detectado los encuestados es la soberbia. La soberbia es una actitud por la cual la persona se cree superior a las demás por alguna circunstancia y se muestra arrogante y despreciativa. Como hemos visto en la ética de Santo Tomás, la soberbia es uno de los siete pecados capitales. El soberbio se siente superior y más importante que los demás, haciéndolos sentir inferiores y minimizándolos constantemente. Puede confundirse con el orgullo, el cual tiene un significado positivo y se considera una virtud ya que la persona puede sentirse orgullosa de sí misma al reconocer sus éxitos o logros, sin que esto le haga sentir superior al resto de los demás. Pero cuando este autoreconocimiento se transforma en soberbia, lo que hace es alimentar el ego y la vanidad de esta persona.

¿Cuál es el concepto contrario, es decir, la virtud? Es la humildad, la sencillez y la modestia, virtudes que hemos visto más detalladamente de la mano de Santo Tomás.

#### **4.3. Conclusiones de los resultados**

Los directivos han detectado la falta de compromiso, el no saber trabajar en equipo y la falta de creatividad como las tres incompetencias más destacadas en sus empleados. Por otro lado, los jefes han escogido el compromiso, la responsabilidad y la humildad como las tres habilidades más importantes a tener en cuenta en sus empleados. Entre éstas, dos son virtudes que tanto los filósofos clásicos como las creencias del cristianismo han querido reflejar desde sus inicios.

La incompetencia más destacada: el pecado de la soberbia. ¿Es una casualidad? Consideramos que este hecho se debe a que la sociedad sigue teniendo estos valores éticos que se han ido difundiendo a lo largo de la historia.

## **5. Guía práctica para el desarrollo de la Inteligencia Emocional**

Después de analizar la importancia de la inteligencia emocional en la vida profesional del directivo, creemos que es necesario ver algunas guías y pautas de cómo desarrollar de forma más concreta estas habilidades y capacidades que pueden ser determinantes para el éxito de la persona en el ámbito laboral.

Para mejorar la inteligencia emocional de una persona, ya sea jefe o empleado, es necesario hacer una serie de reflexiones sobre uno mismo y sobre su conducta hacia los demás.

En primer lugar, hay que realizar un análisis de cómo somos y cómo tratamos a nuestros subordinados, compañeros y superiores. Es preciso que la persona realice el esfuerzo personal de enfrentarse a sí mismo. Y para ello es necesaria la ayuda de los que nos rodean, para poder observarnos con los ojos de los que nos rodean. Una vez hecho el análisis a sí mismo, tendremos que aceptar cómo somos y cómo nos ven los demás.

### **5.1. Terapia emocional y adiestramiento mental**

En este capítulo veremos algunas de las pautas a seguir para canalizar nuestro potencial con el objetivo de desarrollar las competencias analizadas durante el proyecto y, por consiguiente, incrementar nuestra inteligencia emocional.

El sistema emocional, como hemos ido viendo, es complejo. Éste está formado por los afectos propiamente dichos, las emociones, los sentimientos, las pasiones y el tono afectivo o humor. Nuestro sistema emocional estará más sano cuanto más prevalezcan los pensamientos positivos y constructivos, los buenos sentimientos y las emociones sanas. Y la pregunta es ¿cómo podemos conseguir un sistema emocional sano? Aquí es donde interviene la Terapia Emocional, que consiste en predisponer todas las condiciones necesarias para liberar el ansia emocional y ejercitar la mente a una dimensión emocional que nos lleve a un estado mental estable y constructivo.

Para ello es indispensable:

- Ayudar a que predominar los sentimientos constructivos, que se basan en la empatía, el respeto recíproco, el ánimo de cooperar, la compasión y la comprensión, y contrarrestar los sentimientos negativos.
- Estimular y manifestar emociones como la alegría, la objetividad, el desinterés, y disminuir las emociones perjudiciales, evitando manifestarlas, como la rabia, el resentimiento, el odio o la envidia.
- Aprender a analizar las pasiones para no dejarnos llevar por ellas, sobretodo aquellas que sean destructivas o autodestructivas.
- Estabilizar el tono afectivo, evitando variaciones, aplicando ser imparcial y manteniendo una visión clara.
- Tratar de conciliar los intereses propios con los ajenos, para conseguir una relación de cooperación y colaboración con nuestros trabajadores.

A continuación trataremos otro método principal para poder conseguir una mayor salud mental y emocional. A través del adiestramiento mental, lograremos cultivar, entrenar y desarrollar la mente. El objetivo es aprender a poner la mente bajo control de la voluntad y mejorarla, estabilizarla, dirigirla y obtener así mejores resultados, aprendiendo también a desarrollar sus potenciales y a crear actitudes positivas.

## **5.2. La práctica de Yoga**

El yoga es el método más antiguo y perfecto de control mental. Se trata de una disciplina física y mental que se originó en la India. La palabra “yoga” significa “concentrar la mente, absorberse en la meditación, recordar, unir, conectar, otorgar, etc”. El objetivo del yoga es el llamado “samadhi”, que es el estado más óptimo de consciencia que libera la mente de todos sus obstáculos y produce una completa independencia mental. Se distinguen siete etapas o partes que conducen a la octava, que es el “samadhi” o también llamado “experiencia iluminativa”. Estas etapas son:

1. Yama: son un conjunto de reglas morales que se deben observar para desarrollar la honestidad y evitar ser violento. Estos mandatos prohíben la violencia, la mentira, el robo, entre otros.
2. Niyama: son preceptos de purificación, tanto interna como externa: higiene interna y externa, control o moderación, alegría interior e investigación de uno mismo.

3. Asana: es la postura del cuerpo. La columna vertebral debe mantenerse recta e inmóvil y el cuerpo estable en una postura cómoda para la meditación. El atha yoga se enfoca a esta etapa.
4. Pranayama: consiste en la restricción o la regulación de la respiración para conseguir mejor salud, equilibrio mental, y un mayor control de la parte inconsciente de la mente.
5. Pratyahara: es la reflexión, la desconexión del cuerpo para la interiorización intensa con uno mismo.
6. Dharana: es la concentración de la mente en un pensamiento, dejando a un lado todo lo demás, consiguiendo frenar así la dispersión y la agitación, y obteniendo un flujo mental unificado.
7. Dyana: representa la meditación, conseguir un nivel de concentración que implica máxima estabilidad y absorción mental.
8. Samadhi: es la completa unificación mental.

Todas estas técnicas del yoga nos ayudan a reorganizar y estabilizar la mente, a activar la conciencia, a eliminar los obstáculos mentales y a adquirir serenidad, tranquilidad y lucidez. Todas ellas nos van proporcionando equilibrio interior, en la medida en que se van potenciando competencias de autodesarrollo como la energía, la atención, imparcialidad, alegría, etc., y se van debilitando emociones negativas y pensamientos nocivos como ofuscación, el ansia o el odio.

El *Hatha yoga* es la práctica de yoga más difundida por el mundo. Se caracteriza por ser un sistema de posturas físicas o *ásanas* cuya finalidad es lograr que el cuerpo esté preparado para la reflexión. Las *ásanas* proporcionan tranquilidad física y mental. De este modo, una persona practicante puede estar durante varias horas en una misma postura sin cansarse o agobiarse.

Estudios sobre la práctica del yoga demuestran que ayuda a tener una mayor concentración una mayor actitud proactiva en el trabajo. Reduce el estrés, desarrolla la comunicación y las habilidades socio-emocionales. También favorece al aumento de la competencia de la paciencia y de la conciencia de las limitaciones de uno mismo. De esta manera, además consigues la aceptación de cómo es uno mismo y de ser más consciente de aquellas debilidades que tiene que mejorar. Por último, la práctica del yoga es beneficiosa para darse cuenta que para mejorar ciertas carencias es esencial la perseverancia y la repetición de los actos con el fin de eliminar dicha carencia.



### 5.3. El modelo Fougi

Este modelo desarrollado por el Dr. Ginebra (2010) se basa la identificación de 10 tipos de problemas que pueden tener los empleados que les impide hacer bien su trabajo y en la resolución de estos problemas a través de acciones correctoras por parte del jefe, aplicadas siempre desde el ámbito de la Inteligencia Emocional. Este modelo ayudará a los directivos a saber qué actitudes y qué competencias hay que adoptar en cada situación.

El cuestionario FOUGI de incompetencias

Primero es necesario preguntarse por la importancia del problema. Si este problema es irrelevante, entonces es preferible que el jefe olvide el incidente que ha sucedido. El jefe ha de entender que sus empleados pueden tener días peores y por eso ha de tomar una actitud de comprensión hacia su subordinado. Tomar una actitud contraria podría provocar la creación de un problema que realmente no existe.

El segundo problema que se puede dar es cuando un empleado trabaja mal y no es consciente de ello. Por ello, la acción que ha de adoptar el directivo es la de advertirle de que existe un problema. El jefe ha de recordarle lo que se espera de él, darle feedback y aportarle datos concretos que le permitan ver dónde está el error. Para esta acción son importantes las competencias de la gestión de relaciones, como la influencia y la comunicación.

El tercer problema con el que se puede encontrar un jefe es que su empleado no entienda qué hace mal. En esta situación, la acción más eficaz por parte del directivo sería la de explicarle en qué consiste el trabajo, ya que es una de las responsabilidades que tiene como jefe de esa persona. Para explicar un trabajo es necesaria la competencia de saber desarrollar a los demás, tener la capacidad de contar de manera ordenada la sucesión de las actividades, es decir, tener cierta mentalidad de proceso.

En ocasiones, el empleado entiende en qué consiste el trabajo, pero no sabe cómo hacerlo. Aquí aparece el cuarto problema. En esta situación, la mejor acción que puede tomar es la de dar ideas y ayudar a concretar.

Para esta acción influye mucho la competencia de la IE de la meticulosidad y minuciosidad, que implica explicar de una forma detallada cualquier información y resolver totalmente una tarea hasta el final teniendo en cuenta todas las pequeñas tareas implicadas.

El quinto problema con el que se puede encontrar un directivo es que su empleado sepa cómo hacerlo pero no sepa hacerlo. Para ello es necesario practicar, entrenar, hacer la tarea repetidas veces hasta que se consiga el objetivo. El jefe interviene con la faceta de “entrenador”, haciendo seguimiento del proceso de aprendizaje del empleado, corrigiendo los errores y dándole consejos desde la experiencia. Las virtudes como la paciencia, la disciplina, la laboriosidad, la cercanía y sobretodo, la humildad, son claves para el éxito de la resolución de este problema. El jefe no debe adoptar una actitud de superioridad, ya que eso rompería la confianza del empleado.

Continuamos con el sexto problema, que se da cuando a pesar de que el empleado sepa cómo hacer y sepa hacer su trabajo, no puede alcanzar los objetivos que se le han marcado. Esto sucede debido a una falta de recursos, como tiempo, medios o apoyos. La acción del jefe en este caso consiste en proporcionar los recursos necesarios para que el trabajador pueda lograr los objetivos. Es clave que el directivo sepa escuchar y tenga empatía, de este modo sabrá detectar las necesidades del trabajador y facilitárselas a tiempo para que consiga realizar la tarea encomendada.

El séptimo problema surge cuando un empleado entiende, puede y sabe hacer su trabajo bien, pero no le compensa hacerlo. No consigue sacar nada positivo de hacer bien el trabajo, y tampoco pasa nada si no lo hace bien. Las dos posturas que puede adoptar el empleado son la de “caradura” o la de “bobo”. El caradura por hacer el trabajo mal consigue que no le den más trabajo, por tanto, se beneficia de tener mejores horarios, trabajos cómodos, despreocupación y una vida tranquila. En cambio, el “bobo”, como lo hace bien, se le carga con más trabajo, obteniendo consecuencias negativas por hacerlo bien: estrés, peores horarios, trabajos complicados y estar apagando fuegos. En estas situaciones, las acciones que ha de aplicar el jefe son las de castigar al caradura sin ser despedido y las de premiar al bobo sin subirle el sueldo. La motivación de logro es una competencia esencial para esta situación: dar feedback positivo, reconocer el esfuerzo, agradecer y felicitar.

El octavo problema con el que nos podemos encontrar es la falta de rendimiento laboral. Esto puede ser causado por motivos personales. Si es así, entonces la mejor solución es darle apoyo o esperar. Mostrar empatía, comprensión y escucha desarrollará la competencia del establecer vínculos con el trabajador. De este modo, conoceremos sus inquietudes y sus metas personales, así podremos ayudarle a conciliar la vida personal con la profesional, porque si un trabajo no cumple con las exigencias familiares y personales, no se sostendrá a largo plazo.

Con la aplicación de estas actitudes o posturas ante las distintas situaciones que se puede encontrar un directivo con sus empleados mejorará de forma significativa la relación entre ambos y la inteligencia emocional tanto del jefe como del trabajador.

## Conclusiones

¿Qué es la Inteligencia Emocional? ¿Cuál es la importancia de ésta en el trabajo? ¿Y en un directivo? Durante el proyecto hemos tratado de responder a estas preguntas con el propósito de saber si realmente marca la diferencia entre un jefe y un buen jefe.

Edward Thorndike fue el precursor del concepto con la *Inteligencia Social*; Peter Salovey y John Mayer fueron los pioneros en introducir literalmente el concepto de Inteligencia Emocional. Sin embargo, fue Daniel Goleman quien popularizó el concepto a través de sus múltiples investigaciones y obras.

La Inteligencia Emocional nos ayuda a identificar y a orientar nuestras emociones y sentimientos, a respetar las propias y las de los demás, a saber expresarlos de forma adecuada y a gestionarlos de forma beneficiosa.

Hemos comparado a nivel teórico los modelos y manuales de competencias que las empresas utilizan actualmente con las virtudes clásicas analizadas por filósofos de gran repercusión cultural e intelectual. Y la pregunta que hemos querido responder es si la inteligencia emocional es un concepto que estaba latente en la sociedad desde hace tiempo. A través de los estudios de los filósofos Aristóteles y Santo Tomás hemos podido comprobar que muchas de estas ideas ya habían sido desarrolladas por los mismos, y difundidas a través de la doctrina cristiana.

En nuestro estudio, los directivos han escogido el compromiso, la responsabilidad y la humildad como las tres competencias que más valoran y tienen en cuenta en sus colaboradores. Entre las incompetencias detectadas por los encuestados, un 30% encuentra una falta de compromiso por parte de sus colaboradores, un 25% opina que sus empleados no saben trabajar en equipo, un 20% ha detectado una carencia de creatividad en su equipo y un 10% considera que sus trabajadores no tienen un buen conocimiento del cliente interno.

Por último, hemos considerado necesario ver unas guías y pautas para desarrollar el potencial de nuestras competencias. Para ello se requiere motivación y disciplina y un trabajo sobre uno mismo para deshacer los hábitos dañinos, aumentar las emociones beneficiosas y madurar emocionalmente. La terapia emocional, el adiestramiento emocional y la práctica del yoga son guías que nos pueden servir de gran ayuda para tener una mayor paz mental, para aumentar el autoestima, para aprender a manejar la hostilidad y para mejorar las relaciones interpersonales. A su vez, puede convertirse en un estilo de vida que refuerza el crecimiento personal, ayudando a la persona que lo practica a descubrir el potencial escondido de la mente, aumentando la conciencia, permitiendo enfrentarse a las distintas situaciones con claridad y serenidad. El modelo de Fougi le servirá al jefe a saber qué acciones ha de tomar en cada situación ante sus empleados y qué competencias serán necesarias para llevar a cabo estas acciones.

Personalmente, la realización de este proyecto me ha ayudado a detectar y a corregir mis incompetencias, y a la vez, a desarrollar competencias de las que carecía. Entre ellas, la impaciencia y el inconformismo. Gracias a la reflexión y a la práctica de yoga, he desarrollado mi paciencia y he conseguido canalizar mi inconformismo, el cual me provocaba frustración y decepción cuando no lograba mis propósitos u objetivos marcados, y transformarlo en una motivación de logro.

## **Bibliografía**

GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional*. (Traducido por M<sup>a</sup> Ángeles Asensio, Montserrat Ribas I Jordi Solà). Barcelona: Ed. Kairós, S.A., 2000.

GOLEMAN, Daniel y CHERNISS, Cary. *Inteligencia Emocional en el trabajo* (Traducido por Miguel Portillo). Barcelona: Ed. Kairós, S.A., 2005.

CALLE, Ramiro A. *Ingeniería Emocional*. Madrid: Ed. Martinez Roca, 2008.

GIRAUDIER, Manuel. *La gestión de la actitud*. Buenos Aires: Ed. Obelisco, S.L., 2002.

FABER, Adèle y MAZLISH, Elaine. *Com hem de parlar perquè els fills escoltin i com hem d'escoltar perquè els fills parlin*. Barcelona: Ed. Medici, 2002.

EKMAN, Paul y S.S. el Dalai LAMA. *Sabiduría Emocional*. (Traducido por David Gonzalez). Barcelona: Ed. Kairós, S.A., 2009.

KOFMAN, Fredy. *La empresa consciente*. Buenos Aires: Ed. Aguilar, 2008.

### **Artículos y apuntes:**

*GINEBRA, Gabriel. Apuntes de la asignatura Dirección de Personas, UAO 2009.*

# Anexo

## **Las “maxims” de Empresa: Piensa. Actúa. Cambia.**

### **0.1 La innovación forma parte de nuestra naturaleza**

Empresa dispone de muchos sinónimos para innovación: Empresa Air, Mars Blackmon, Swift, Empresa iD, Waffle, FZT, Empresa Shox. Cualquiera que sea su nombre, el planteamiento es el mismo. Piensa en algo en lo que nadie esté pensando, construye algo que nadie esté construyendo o mejora algo que ya existe. Más ligero, más rápido, más fuerte, más grande, más pequeño, más divertido. Hazlo fenomenal. Haz que valga la pena. Imagínate las posibilidades. Poténcialas a través de nuevas relaciones, desde y más allá del producto. Es lo que mejor hacemos.

### **0.2 Somos una empresa**

Esta empresa vive en muchos mundos distintos: productos, deportes, medios, entretenimiento, estilo de vida y venta al por menor. Nuestra posición nos permite liderar todas estas áreas. Y lo haremos. Puede estar relacionado con los deportes. Puede que no. Puede ser un producto de la empresa. Puede ser un producto licenciado. Puede que no tenga ningún tipo de conexión manifiesta con la marca Empresa. Esto es así: la empresa existe para organizar la búsqueda y adquisición de oportunidades, siempre que esas oportunidades nos permitan utilizar nuestra fuerza y experiencia en la creación de empresas de éxito y en la mejora de la calidad de vida de los usuarios en todo el mundo.

### **0.3 Somos una marca**

La llamamos Swoosh. El ala pequeña. Inspirada en la diosa griega de la victoria, esta sencilla marca es el símbolo de liderazgo mundial en cuanto a productos y actitudes deportivos. La marca es donde se gesta un genial diseño, investigación y desarrollo. Es donde construimos los productos de mayor rendimiento y es la manera en que llevamos estos productos a los atletas del mundo entero. Si logramos esto y lideramos en el campo de juego, es porque insistimos en una inmersión y compromiso totales. La marca gana cuando forma parte del juego. De manera opuesta, si nos metiéramos en algo de manera superficial, nos haríamos más daño que otra cosa. La clave es ser fieles a quienes somos.



#### **0.4 Simplifica y sigue adelante**

Una opinión no es una decisión. Un comentario no es un compromiso. Una observación no es una acción. La vida es demasiado corta y la competencia demasiado rápida como para perder el tiempo en discusiones absurdas y matizaciones gratuitas. Cuanto más honrados y claros seamos entre nosotros, más rápido nos moveremos y mejor trabajaremos.

- Expresa tu posición claramente.
- Confía en la experiencia de los demás.
- Pregunta cuando no sepas.
- Contesta a las preguntas cuando conozcas las respuestas.
- Exige cooperación.
- Haz que la calidad sea la primera medida del éxito.
- Innova y ganarás. (Pretende innovar y perderás).
- No le tengas miedo a los errores, ni a repetirlos.
- Cree en los sueños.

#### **0.5 El usuario tiene la palabra**

Los usuarios son más sofisticados y conocedores que nunca. Son muy conscientes de sus preferencias y de su poder. Para llegar a ellos mantenemos un diálogo absolutamente abierto, compartiendo ideas y percepciones para comprender la infinita variedad de sus puntos de vista culturales y para garantizar que ellos entienden a la organización. Al ser importantes y de confianza podemos crear productos útiles, tanto a nivel práctico como a nivel emocional. Podemos crear cosas tan intuitivamente perfectas o tan alocadamente distintas que los usuarios necesiten tenerlas, aunque nunca hubieran podido imaginar que existieran. El peligro es igual de evidente: El día en que empiezas a no valorar a los usuarios, ese es el día que te dejan.

### **0.6 Sé como una esponja**

La curiosidad es vida. La suposición es muerte. Mira a tu alrededor. Abre tu corazón y tu mente, y abrirás el futuro. La tecnología, la historia, la diversidad, la geografía – estamos viviendo en un tiempo de interacción cultural sin parangón. Unas audaces y nuevas combinaciones entre deporte, moda, música, películas, comida y demás están redefiniendo lo que es posible y relevante. Abraza el intercambio. Desarrolla una visión periférica más amplia. Hay ideas magníficas tiradas por doquier, como diamantes en la tierra. Los más brillantes son los que ves por el rabillo del ojo.

### **0.7 Evolucionar inmediatamente**

La evolución es un proceso lento y natural, una acumulación de cambios, imperceptibles y siempre en incremento, que no pueden precipitarse o controlarse. Para algunos, la empresa toma esa gélida visión sobre la evolución y le aplica un soplete. Amplificamos lo que es bueno y cambiamos lo que no lo es. Estamos en movimiento perpetuo. Nos gusta el éxito. Nos encanta el ímpetu. Somos mejores cuando somos ágiles y rápidos. El hambre de conocimiento es nuestro estado natural. Muévete para avivar la innovación. Empuja hacia afuera. Sé la fuente del cambio. Añade algo a la inacabable historia de empresa.

### **0.8 Haz lo correcto**

Abraza la verdad. Sé transparente. Busca la diversidad. Promueve la sostenibilidad. Estos valores forman parte de lo que somos. Nos dan, a cada uno de nosotros, la oportunidad de contribuir de manera única a la calidad de vida de los demás y de nuestro negocio. Requieren de todos nosotros que cuestionemos nuestras presunciones y que apliquemos nuestra naturaleza innovadora a la responsabilidad corporativa. Cada persona y cada producto puede ayudar en nuestro compromiso para con estos valores en nuestra calidad de ciudadanos del mundo. Nuestro éxito depende de ello.

### **0.9 Domina los fundamentos**

No hay nada como hacer el trabajo duro en primer lugar. El compromiso con la excelencia y un planteamiento sin fracturas sobre los procesos conforman la raíz de un rendimiento superior. Lance Armstrong sabe algo sobre esto. Dos semanas después de pasar por el quirófano para practicarse neurocirugía, cuando cualquier mortal estaría despertándose todavía, él ya estaba en su jardín pedaleando como un loco, preparando su regreso al Tour de Francia. La organización también lo sabe. Somos una gran empresa, increíblemente compleja, y sin embargo capaces de rendir a unos niveles y a una cadencia que otros ni se atreverían a intentar. Podemos hacerlo porque siempre estamos entrenando. Refinamos constantemente nuestra manera de hacerlo. Nos encontraremos siempre con piedras y obstáculos en el camino. Llegar a la perfección nunca es fácil, pero siempre es posible.

### **0.10 Estamos a la ofensiva. Siempre.**

Todos quieren parte – del mercado, del cliente, acontecimientos, atletas, tecnología. Nuestro trabajo es permanecer agresivos y comprometidos con un plan de juego diseñado por nosotros mismos. Influenciamos. Lideramos. Cuando reaccionamos lo hacemos concienzudamente y con decisión. Elige los sitios donde invertir tus recursos para que tengan el mayor impacto. Crea los equipos adecuados para llegar al éxito. Si no podemos liderarlo, no lo necesitamos. Abraza la realidad de los deportes contemporáneos, las ligas y el estilo de vida, los equipos y los individuos. Concibe grandes ideas y crea asociaciones que las ayuden a crecer. Actúa como si fueras parte de una empresa lista, fuerte, valiente e innovadora. Actúa como un líder, porque lo eres.

### **0.11 Recuerda al hombre.**

Su nombre es Bowerman. Significa “constructor” en alemán. Hizo más que cualquier otro para dar forma a los deportes atléticos y a la empresa en todo el mundo. Estratégicamente excéntrico. Un motivador natural. Con una completa comprensión del deporte y del atleta. Infatigable en su búsqueda de la innovación. Su espíritu sigue insuflando vientos de cambio en cada rincón de la empresa.