



Trabajo de Investigación

Para optar el Grado de Bachiller en Ciencias Económico Empresariales

Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas

Departamento de Ciencias Económicas Empresariales

Escuela Profesional de Administración de Negocios

Las virtudes cardinales como fundamento del despliegue de las competencias blandas en el ámbito laboral

Cardinal virtues as the basis of the development of soft skills in the workplace

Autora:

Ana Flavia Rivera Chocano

Asesor:

Dr. Jhony Velásquez Delgado

Arequipa, 2020

Resumen

No es nada nuevo decir que la importancia de las competencias blandas en el trabajo es evidente y que, las también llamadas soft skills, son cada vez más buscadas y valoradas por las empresas. Por el contrario, son lamentablemente muchas las personas que desconocen o ignoran la importancia de las virtudes en el ámbito empresarial, principalmente debido al rol que tienen estas en el desempeño laboral de las personas.

La presente investigación parte de la concepción de empresa del IESE, particularmente la de Javier Echevarría, quien la plantea como una comunidad de personas que están llamadas a desarrollar su propio ser, es decir a crecer y desarrollarse como personas. El estudio expone la parte de las virtudes cardinales tomando como principal referencia el trabajo realizado por Aristóteles y Santo Tomás de Aquino. Por otro lado, en lo que a las competencias laborales se refiere, se recurre a la “teoría de competencias”, iniciada por el Departamento de Estado de los Estados Unidos en el año 1973. Se analiza después literatura referida al gran tema de la “gestión por competencias”, buscando identificar elementos que permitan relacionar dichas competencias con las virtudes cardinales. El presente trabajo abarca también temas referidos al temperamento, carácter y personalidad; además de incluir el análisis de algunas competencias blandas desde las virtudes cardinales, siendo estas, toma de decisiones, productividad y aprendizaje.

Tras haber revisado la información anteriormente mencionada se podrá alcanzar el objetivo del presente trabajo, el cual es básicamente reivindicar a las virtudes cardinales en el ámbito laboral, concluyendo el trabajo que las virtudes cardinales son pues, en efecto, el fundamento del despliegue de las competencias blandas en el ámbito en cuestión. Se determina la relación existente entre las variables implicadas, siendo esta la de orientar las competencias, comportamientos y acciones de la persona y del profesional hacia el bien; y se recalca la importancia de esta relación no solo desde la perspectiva moral, sino también desde la económica o empresarial, hablando puntualmente de los beneficios que esto le genera a las empresas que verdaderamente desarrollan, desde las virtudes cardinales, las competencias de sus trabajadores. Algunos de estos beneficios son un mayor grado de productividad y eficiencia, posibilidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejora en el nivel de competitividad empresarial, adaptabilidad al cambio, entre otros.

Palabras clave: Competencias blandas, virtudes cardinales, carácter, hábito, comportamiento, ámbito laboral.

Abstract

It is not new for anyone to say that the relevance of soft skills at work is evident and, also, that this kind of skills, are increasingly searched and valued by the different companies. On the contrary, there are unfortunately many people who do not know or ignore the importance of virtues in the workplace, mainly through the role they have in the job performance of each one of the members from the organization.

This investigation is based on the conception of company from the IESE, particularly the one from Javier Echevarría, who proposes it as a community of people who are called to develop their own being, that is, to grow and develop as persons. The present study exposes the part of the cardinal virtues taking the work done by Aristotle and Saint Thomas as main reference. On the other hand, when it comes to labor competences, this investigation analyzes the “theory of competences”, initiated by the United States Department of State in 1973; and also the literature referred to the great theme of “management by competences”, trying to identify elements that allow the author to relate these competences to the cardinal virtues. This research also covers topics related to temperament, character and personality; and the analysis of some soft skills like decision making, productivity and learning; is also included.

After reviewing the previously mentioned information the objective of this investigation, which is basically to claim the virtues in the workplace, can be achieved. The conclusion of the present work is that the cardinal virtues truly are the foundation of the deployment of the soft skills in the workplace. Another conclusion is that the relationship between the variables involved is to orient the competences, behaviors and actions of the person and the professional towards the good; and the importance of this relationship is showed not only from the moral perspective, but also from the economic or business perspective, speaking of the benefits that this can generate to the companies that truly develop, from the cardinal virtues, the competences of their workers. Some of these benefits are a higher productivity and efficiency, possibility of developing sustainable competitive advantages, improvement in the level of business competitiveness, adaptability to change, among others.

Key words: Soft skills, cardinal virtues, character, habit, behavior, workplace.

Índice

1. Introducción	5
2. La virtud	6
3. Las virtudes cardinales	8
3.1. Prudencia	9
3.2. Justicia	9
3.3. Fortaleza	10
3.4. Templanza	10
4. Temperamento, personalidad y carácter	11
5. Competencias en el ámbito laboral	13
5.1. Competencias blandas	13
5.1.1. Virtudes cardinales en la competencia “toma de decisiones”	15
5.1.2. Virtudes cardinales en la competencia “productividad”	16
5.1.3. Virtudes cardinales en la competencia “aprendizaje”	16
6. Importancia de desarrollar competencias en los trabajadores	17
7. Conclusiones	24
8. Referencias bibliográficas	26

1. Introducción

Los conceptos referidos a valores y virtudes son una parte indispensable en la educación pero también un poco dejada de lado, lo cual, especialmente ahora, que existe una preocupación internacional por la sostenibilidad social que crece cada vez más, debe fomentarse a través de las diversas competencias que pueden desarrollar las personas y comunidades que a su vez permiten un funcionamiento exitoso en situaciones del mundo real. Dichas competencias requieren el uso apropiado de recursos afectivos, motivacionales, espirituales y prácticos, así como cognitivos. Sin embargo, los valores a menudo se entienden como "complementos" a la tarea central de la escolarización, que consiste en el logro de los estándares públicos de desempeño en dominios particulares, y las "virtudes", a menudo se limitan a la tendencia de un individuo a comportarse de una manera particular (Deakin, 2010).

Mucho suele debatir la gente cuando se trata de lo que lo que realizan las compañías para lograr que sus integrantes crezcan y se desarrollen profesionalmente, no obstante, la cuestión central de la discusión radica en las competencias directivas como medio para el perfeccionamiento de las habilidades para desempeñarse mejor en el ámbito laboral (Popescu & Popescu, 2012). Si se habla únicamente desde la perspectiva técnica, el enfoque podría ser correcto, lo que no queda claro es qué tanto contribuye a un crecimiento auténtico de la persona dicho desarrollo de habilidades, capacidades o destrezas. Lo que debe hacerse es pues determinar si las competencias tienen un peso suficiente por sí solas que permita promover el crecimiento, o si por el contrario, estas quedan reducidas a una sencilla herramienta técnica que simplifica la ejecución de actividades específicas (Serrano, 2017). No obstante, el mismo autor, analiza la forma en la que competencias pueden elevarse a un grado que permita al directivo impactar su propio ser por medio del cumplimiento, en simultáneo, de su desarrollo técnico y moral.

Actualmente se escucha mucho decir que los ámbitos del actuar humano están experimentando una profunda crisis de valores. No obstante, esta afirmación no es del todo correcta, ya que, si bien dicha crisis es notoria en un sin número de situaciones, esta no tiene su origen en una crisis de los valores puntualmente. Los problemas sociales tienen como principal causa a la ausencia de la virtud, a la falta de la práctica y vivencia de la misma (Díaz & Hoyos, 2014).

Dicho esto, es pues lamentable que también, actualmente, la gran mayoría considere el tema de las virtudes como un tema muerto. Esto puede deberse a que las virtudes han empezado a decaer hasta llegar casi a su desaparición en la sociedad, lo cual se ve evidenciado en que ahora, en lugar de dársele especial atención a las virtudes, sean los bienes materiales y las normas quienes han ocupado dicho lugar (Castillo, 2009). Sin embargo, creer que las virtudes son cosa del pasado es una creencia que no podría estar más equivocada, pues las virtudes están inmersas en todo puesto que están en cada uno de los hombres. La virtud es

el nexo entre los bienes y las normas, puesto que es la que hará posible que no se caiga ni en el hedonismo ni en el normativismo. La virtud no es pues entonces un tema lejano a la ética, sino que considera al hombre de manera integral (Castillo, 2009).

Dicho esto, la principal intención de la presente investigación es demostrar, desde la perspectiva de las competencias blandas, que creencias como las del apartado anterior son equivocadas. Esto se logrará, específicamente, explicando la importancia de las virtudes cardinales dentro de las competencias en el ámbito laboral, haciendo énfasis en las competencias blandas.

Si bien se ha hablado mucho de las llamadas “soft skills” y de cómo estas son cada vez más valoradas por las empresas y personas; la investigación sobre el rol de las virtudes cardinales en dichas competencias es un tema mucho menos estudiado y difundido, mas, por ningún motivo, menos importante; ya que son las virtudes las que orientarán el fin de cada una de esas competencias y permitirán, por ende, su auténtico despliegue.

Un gran punto de partida podría ser recordar parte del discurso de Martin Luther King, quien manifestó su sueño por una América en la que el hombre no fuera juzgado por su color de piel, sino más bien, por lo que contenía su carácter. Algunos podrían pensar, pero ¿qué tiene eso que ver con las virtudes? Mas la pregunta correcta sería en realidad, ¿cuál es el contenido del carácter? Así como también ¿qué es lo que este permite?

Dicho esto, es que queda evidenciado que a lo largo del trabajo se desarrollarán no solo temas referidos a las virtudes cardinales y a las competencias, sino que se abordarán también conceptos un poco más psicológicos (como el de temperamento, personalidad y carácter) para entender mejor las raíces del tema y poder realizar un análisis más preciso. Este análisis de cómo las virtudes cardinales pueden realmente explicarse en las competencias blandas, se plasmará a través de 3 ejemplos, es decir, se analizará a las virtudes cardinales en tres competencias blandas puntuales, siendo estas: toma de decisiones, productividad y aprendizaje. Finalmente, la investigación presentará también argumentos referidos al por qué debería una empresa desarrollar las competencias de sus trabajadores desde las virtudes, tomando en cuenta no solo una perspectiva ética y humana, sino también, una perspectiva económica empresarial.

2. La virtud

Aristóteles planteaba que la virtud era una especie de equilibrio entre dos extremos, es decir, un punto medio que plasma un estado de carácter humano y es expresado por medio de acciones voluntarias (Irwin, 1998). Al decir “voluntarias”, se quiere hacer énfasis en que son realizadas con pleno conocimiento y voluntad propia, es decir, sin ser obligados por alguna fuerza externa. Aristóteles dijo, además, que si bien las virtudes podían adquirirse, en algún grado, al nacer; estas podían desarrollarse por medio de la educación, el autoaprendizaje y la práctica repetitiva

(hasta que se convierta en hábito) (Irwin, 1998). En dicha definición está presente un concepto clave para la presente investigación: “hábito”, el cual, se abordará detalladamente más adelante.

Aristóteles afirma que todas las investigaciones, artes y acciones libres suelen inclinarse hacia un fin (telos). Así mismo, dicho fin será siempre un bien y la virtud estaría en función al logro de dicho fin. El ejercicio de la virtud tiene como propósito principal que cada persona sea el mejor ser humano que pueda llegar a ser, ya que, teniendo en cuenta lo anterior, al provenir de la conciencia y libertad toda acción moral tenderá siempre a que la persona que la ejecuta logre el objetivo que tenga (Garcés & Giraldo, 2013). Puede y debe afirmarse que se necesita de la ética de las virtudes para acrecentar los niveles morales del ejercicio profesional. Esto implica el requerimiento de un centro de valores que sea reconocido por ser de carácter estable e irrenunciable, funcionando entonces pues como telos, lo cual permitirá lograr un equilibrio entre los factores producto de la innovación y la tradición (Garcés & Giraldo, 2013).

Es importante mencionar en este punto que cuando el hombre vive de cara a la virtud, no solo alcanza el bien personal, sino que queda también capacitado para alcanzar el bien de los demás. Si una persona es virtuosa, aportará dicha característica a cualquier ente, institución y actividad social en la que se despliegue, volviéndolas pues también virtuosas. Es a eso a lo que se refería Aristóteles al decir *“hagamos al hombre virtuoso y su acción será buena”*. De forma contraria, al vivir el hombre de espaldas a los valores, no dejando que estos se puntualicen en virtudes; se genera un proceso de deterioro y decrecimiento en él. Se dice pues entonces que una persona con vicios no solo constituye su propia ruina, sino también la de los demás (Díaz & Hoyos, 2014).

En el libro “Las virtudes fundamentales”, Pieper (2010) hace referencia a lo incorrecto que es asociar el concepto de moral a la idea de “una doctrina del hacer y, sobre todo, del no-hacer” (pág. 9). Según el mismo autor, la doctrina teológico-moral que dio el autor antes que ninguna otra fue la que establecía: «La moral trata de la idea verdadera del hombre». En aras de ofrecer una mejor comprensión a lo anteriormente mencionado, cita pues también el autor a Eckhart y su célebre frase: *«Las personas no deben pensar tanto lo que han de hacer como lo que deben ser»*.

Si quiere entenderse de manera adecuada la naturaleza de las virtudes y el rol que tienen estas en la vida moral, es indispensable considerar a dichas virtudes como perfecciones que capacitan a la persona. Dichas perfecciones pretenderán no solo que la persona se proponga, de manera habitual, fines buenos; sino también que elija medios buenos para alcanzar dichos fines. Para que una persona pueda obrar bien y con perfección, es requerido que cuente con una recta intención (un fin bueno), conforme a la recta razón una recta elección (determinar adecuadamente la acción que se utilizará como medio para lograr dicho fin y elegirla); y, finalmente una recta ejecución de la acción elegida (Trigo, 2017).

Por otro lado, la palabra «virtud» (del latín *virtus*, correspondiente al griego *areté*) se utiliza para denominar cualidades buenas, firmes y estables de la persona, las cuales, mediante el perfeccionamiento de su inteligencia y su voluntad, la habilitan para que pueda conocer mejor la verdad y para que pueda ejecutar, cada vez con un grado mayor de libertad y gozo, acciones de excelencia. Todo esto contribuirá pues que al logro de su plenitud humana y sobrenatural (Trigo, 2017).

Las virtudes vendrían a ser pues hábitos que orientan el actuar humano hacia el bien. Son dones que vienen de Dios, en cuyo despliegue, la persona encontrará su realización, alcanzando la santidad. Las virtudes no son independientes entre sí, sino todo lo contrario, están bastante relacionadas entre ellas, de manera que la vivencia de una virtud, puede llevar al desarrollo de las otras. La vivencia de estas lleva a una armonía en todo el ser y cuando la persona busca crecer en alguna o algunas de ellas, se va fortaleciendo a la persona en las demás virtudes. Es entonces que puede decirse que el ejercicio de una virtud tiene que ir acompañado con el ejercicio de las demás virtudes. De no suceder de esta manera, dicha virtud, desarrolla “en solitario”, deja de ser virtud para convertirse en vicio o pecado.

3. Las virtudes cardinales

Al hablar de virtudes pueden distinguirse particularmente dos tipos, las teologales y las cardinales. Las primeras son aquellas que Dios otorgó a las personas, entre las cuales están: fe, esperanza y caridad. Las virtudes cardinales, por otro lado, incluyen la prudencia, justicia, fortaleza y templanza; estas van siendo adquiridas por la persona gracias a su actuar constante (Pieper, 2010). El mismo autor dice que el hombre, para llevar una vida virtuosa, debe hacer el bien acatando sus inclinaciones más íntimas. Esto hace referencia a que el ser humano perfecciona y potencia todo su ser, en la vivencia de las virtudes, orientando todos sus actos hacia el bien y acercándose al plan que Dios tiene para él.

Si bien una persona virtuosa obra, haciendo lo que es adecuado en diversas eventualidades de la vida, lo hace también, y, sobre todo, con una apropiada disposición interior (Díaz, 2009). Así mismo, este autor afirma que una persona que viva la virtud, no se da por satisfecha solo con la conformidad del acto externo, sino que de alguna forma imprime su carácter en lo que hace (Garcés & Giraldo, 2013). Aristóteles reconoció en el hombre las distintas posibilidades de fin, no obstante, afirmó también que la principal causa de felicidad es la virtud por la cual una persona alcanza su propia realización en su estado singular, teniendo uso de su libertad y conciencia de manera plena. La persona virtuosa es aquella que sabe, con todo su ser, dónde radica el verdadero bien (Vidal-Gual, 2006). Este mismo autor menciona también siete características generales puntuales sobre las virtudes más trascendentes para su aplicación. Se mencionará pues a las de especial interés para el presente estudio, las cuales vendrían a ser: 1) la naturaleza de la persona que adopta las virtudes se ve enriquecida; 2) se implantan en valores que pueden ser adquiridos o desarrollados; 3) complementan la perfección del ser humano; 4) implican ejercitar la voluntad; 5) necesitan del empleo de la libertad; 6)

solo tienen lugar en el ser humano racional y 7) pueden ser clasificadas en intelectuales (aquellas que tienen como fin perfeccionar la inteligencia) y en morales (aquellas que se auxilian en la especulación y generan la acción, esto mejora pues el hacer y, por ende, el ser; estas virtudes tienen un impacto determinado en la inteligencia y hacen posible el alcance de la bondad); son estas últimas las que complementan a la voluntad y contribuyen a su perfeccionamiento (Garcés & Giraldo, 2013).

Las virtudes que se analizarán en la presente investigación son las principales cuatro virtudes humanas definidas por Platón: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza o dominio de sí. Estas virtudes cardinales, cuyo origen proviene del latín *cardo* o «quicio», sirven de base para las demás virtudes. Es decir, cualquier virtud no cardinal depende de por lo menos una de las virtudes cardinales antes mencionadas. (Havard, 2017). Se necesita de las virtudes porque a pesar de estar llamados a una sola cosa (según Santo Tomás, a ser amigos de Dios), somos muchas más. No obstante, no se alcanza dicho estado por necesidad, sino desarrollando y practicando los hábitos que Santo Tomás denomina virtudes (Sánchez-Migallón, 2004).

A estas alturas de la investigación, es importante resaltar que el presente estudio no pretende medir la virtud, pues al ser este trabajo básicamente una revisión de literatura y no existir modelos o teorías puntuales para eso, no podría citarse a ningún autor. Debe recalarse que a lo que se hará referencia en la investigación, a partir de este momento, no es a la virtud per sé, sino a las virtudes cardinales. Si bien las virtudes cardinales tampoco pueden medirse, estas pueden observarse; dicho de otro modo y ejemplificando un poco lo anteriormente mencionado, no puede decirse que una persona sea 60% prudente, pero sí puede decirse si es o no prudente. Esto será mejor explicado más adelante, al hablar de las competencias, puntualmente.

3.1. Prudencia

Si van a definirse las virtudes cardinales, debe empezarse con la *prudencia*, pues se dice que esta es primera entre las virtudes cardinales e incluso, suelen llamarle algunos, la madre de todas ellas, ya que “no sólo es la primera entre las demás, iguales en categoría, sino que, en general, «domina» a toda virtud moral” (Pieper, 2010, pág. 13).

A lo que realmente se refiere esta afirmación de la preeminencia de la prudencia es a que un conocimiento de la verdad es exigido para la realización del bien. Santo Tomás decía que la primera exigencia que debe hacerse a quien obra, es que conozca (Pieper, 2010).

Conocer objetivamente la realidad es pues determinante para actuar de manera prudente. Una persona que ha desarrollado prudencia presencia, tanto la realidad objetiva de las cosas como también, el «querer» y el «hacer», pero, “en primer lugar, la realidad, y en virtud y a causa de este

conocimiento de la realidad determina lo que debe y no debe hacer” (Pieper, 2010, pág. 13).

Alexandre Havard (2017) dice, que esta virtud es, en términos simples, la que le permitirá al hombre tomar buenas decisiones.

3.2. Justicia

La siguiente virtud cardinal que se definirá es la de la *justicia*, la cual no es más que la capacidad de vivir en verdad con los demás. Una persona no puede ser justa sin antes ser una persona objetiva, y la falta de objetividad, hablando como se haría en el día a día, corresponde prácticamente a injusticia (Pieper, 2010).

Si se ve desde el otro lado, la justicia es lo que le dará la posibilidad real al hombre de ser bueno, hecho en el que se apoyará la prudencia. “La categoría de la justicia se basa en ser la forma más elevada y propia de esta misma bondad. El hombre bueno es en principio justo” (Pieper, 2010, págs. 15-16). El mismo Santo Tomás dota de pasión sus palabras al citar, en la Summa, la frase de Aristóteles: «*La más elevada entre las virtudes es la de la justicia y nada puede comparársele en belleza*».

Otro concepto bastante conocido de lo que es la justicia, es el que la define como el “dar a cada uno lo suyo y entrar en el corazón de los demás” (Havard, 2017).

3.3. Fortaleza

Para Havard (2017) fortaleza es la virtud que le permitirá al hombre conservar la dirección y soportar cualquier tipo de presiones. Pieper (2010), por otro lado, la define como la disposición para hacer el bien, por más que esto le demandara a la persona diversos sacrificios. Es entonces que San Agustín afirma que esta virtud es una prueba irrefutable de que existe el mal en el mundo.

Al igual que en el caso anterior, la justicia y la fortaleza pueden relacionarse fácilmente, ya que quien crea que es posible ser fuerte sin ser justo está equivocado. Pieper (2010) dice que “la fortaleza como virtud existe sólo donde se quiere la justicia. Quien no es justo no puede ser bueno en el verdadero sentido.” (pág. 18). Explicado esto, puede afirmarse pues que la verdadera fortaleza está ligada, esencialmente, al deseo de justicia. Debe diferenciarse, sin embargo, el concepto de fortaleza con ideas como el de la violenta temeridad sin importar nada más, pues existe, incluso, una temeridad opuesta a la virtud de la fortaleza (Pieper, 2010).

3.4. *Templanza*

Por último, la templanza, también denominada “domino de sí”, es en términos sencillos la virtud cardinal que permitirá controlar o dominar las diversas pasiones que tientan al hombre y conducir las a la realización de su misión (Havard, 2017).

La existencia de esta virtud implica que “la disposición natural al gozo puede llegar a actuar desordenadamente. (...) La tesis liberal de que «el hombre es bueno» oculta esta verdad” (Pieper, 2010, pág. 21). No obstante, la conciencia universal de la cristiandad contestó a esta negativa del sentido de la templanza resaltando de manera puntual esta virtud, pues la templanza ha llegado a ser, para la conciencia universal cristiana, el rasgo con más predominancia en el concepto del hombre cristiano. Dice también el autor que la virtud más personal de las cuatro, es la templanza, es de esta manera que se tomó la virtud más «personal» como la más cristiana (Pieper, 2010).

Las virtudes cardinales poseen una dimensión general y otra particular. De forma general, con cualidades que toda acción virtuosa debe tener, es decir, en una acción virtuosa debe identificarse prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Por otro lado la dimensión particular hace referencia a los aspectos de la conducta en los que dichas virtudes se requieren más. Es entonces que el objeto particular de la prudencia es preponderar la acción que ha sido juzgada como buena; el objeto de la justicia implica las acciones entre iguales; el objeto de la fortaleza son los peligros más complicados de rebasar; y finalmente, el de la templanza son las tareas cuya medida es más compleja (Sánchez-Migallón, 2004).

Para Havard (2017) la virtud, tal como lo dice su origen latino “virtus”, significa fuerza o poder. Dicho autor afirma que en la medida en la que se practique de manera habitual cada virtud, mejora la capacidad de actuar. Cabe resaltar que las virtudes no sustituyen a las competencias profesionales, sino que son, más bien, una parte fundamental de estas.

4. *Temperamento, personalidad y carácter*

Si se trata de virtudes, debe tenerse en cuenta que estas no solo se refieren a la mejora de la realidad exterior o de otras personas, existen pues también virtudes referidas a hacia la propia persona. Esto tiene su apoyo y confirmación en la misma dinámica esencial característica de la virtud, en la cual, el perfeccionamiento de la acción realizada está directamente unido al mejoramiento del carácter del sujeto (Sánchez-Migallón, 2004).

Para poder hablar del carácter, es necesario mencionar, también los conceptos de temperamento y personalidad, puesto que a pesar de que muchas veces suele pensarse que son sinónimos, este no es para nada el caso pues cada uno se refiere a cosas distintas.

Como el elemento de interés para la presente investigación reside, básicamente, en el carácter, lo que se hará a continuación es simplemente definir los otros dos conceptos para que se tenga clara la diferencia y se centrará la investigación en el “carácter”. Por un lado, el temperamento es el fundamento biológico del carácter y está designado por los procesos fisiológicos y factores genéticos que incurren en las expresiones conductuales (Alarcón, 2009). Por otro lado, la personalidad es el modelo de sentimientos, pensamientos y conductas que una persona manifiesta en distintas situaciones y que se mantienen a lo largo de su existencia. Por último, el carácter es el tender a un determinado tipo de comportamiento que presenta el individuo, a través del ejercicio de las virtudes (Alarcón, 2009).

Carácter es un término que tiene su origen en el griego y denota tanto a un mecanismo grabador y como a la naturaleza psicológica del individuo (Albores, Márquez, & Estañol, 2003). De la Fuente (1983) dice que suele utilizarse dicho concepto para denominar rasgos de la personalidad que son formados por los procesos del desarrollo y las experiencias de vida (Albores, Márquez, & Estañol, 2003). Por otro lado, Clark & Watson (1999) definen al temperamento, como aquello que hace referencia a aquellas disposiciones psicológicas innatas que conforman el corazón de la personalidad (Albores, Márquez, & Estañol, 2003).

Havard (2017) afirma que carácter contiene a las virtudes cardinales y que el carácter es la esencia del liderazgo. Para decir esto se basa principalmente en autores como Peter Drucker y Warren Bennis. El primero afirma que el liderazgo se ejerce por medio del carácter y el segundo que liderazgo es como decir coherencia, constancia y equilibrio en la propia vida. La lógica es que al ser la coherencia, la constancia y el equilibrio adquiridos por el propio esfuerzo de la persona y no determinadas por la naturaleza, sería correcto afirmar que el liderazgo está relacionado directamente con el carácter, y no con el temperamento, pues es este último el que es impuesto por la naturaleza. El carácter, por otra parte, puede modificarse, modelarse e incluso reforzarse, lo cual permitirá adquirir la coherencia, constancia y equilibrio a los que se refiere Bennis.

Los hábitos moldean el carácter, y el desarrollo del carácter es un factor clave para que el liderazgo pueda formarse de manera exitosa. Los hábitos son pautas tanto consistentes como inconscientes, que de modo constante y cotidiano expresan el carácter.

Sócrates afirmaba que el carácter está vinculado a los hábitos y que el carácter (Ethos) estaba ligado a la forma de vida. El significado de Ethos es carácter, mas desde un sentido del “modo adquirido por hábito”, lo cual, permitiría decir que el carácter es logrado gracias y a través el hábito y no por naturaleza. Dichos hábitos nacerán entonces al momento de repetir actos iguales, pues es por medio de sus actos que el hombre puede hacerse a sí mismo (Arana, 2009). Dicho de otra manera, el carácter se refuerza por medio de la práctica de hábitos morales, a los cuales se les denomina como virtudes éticas o virtudes humanas. Cuando esto sucede, el carácter marca de alguna forma el temperamento, lo que hace que este

deje de dominar la personalidad. Havard (2017) dice que “las virtudes son cualidades de la inteligencia, de la voluntad y del corazón. Dotan de fuerza al carácter y de estabilidad a la personalidad, y se adquieren mediante la repetición de actos” (pág. 24).

Las virtudes se han considerado, desde la tradición platónica y aristotélica, como rasgos del carácter positivos que suman al ser humano a través de su desarrollo. Podría decirse que la teoría de las virtudes acepta como principal asunto de la ética filosófica la pregunta que formuló Aristóteles en algún momento: “¿*Qué es una buena vida para un ser humano?*” Aristóteles basa su análisis en el concepto del areté, que podría traducirse como “excelencia” y por ende hace referencia al esfuerzo por alcanzar la perfección que existe en cada uno, de manera potencial (Montuschi, 2004). Decir que las virtudes son rasgos del carácter es decir que las virtudes no son innatas y que, por tanto, pueden ser desarrolladas como resultado de la educación moral recibida y de la experiencia derivada de comportamientos subsiguientes (Montuschi, 2004).

5. Competencias en el ámbito laboral

Se ha ido generando un cambio en la forma de ver a las personas dentro de las organizaciones desde, aproximadamente, mediados de los años ochenta. Lo que se ha hecho es pasar de un enfoque que las denominaría netamente como “personal” a uno que habla de las personas como “recursos humanos”. Si bien este cambio de enfoque puede verse evidenciado en diversos puntos, el más relevante para la presente investigación, es aquel que habla sobre la inserción de la noción de “competencias” en el ámbito laboral. Este aspecto implica pues tener en consideración las características y comportamientos de las personas. Mitrani (1992) dice que, al considerarse las competencias, deben tomarse en cuenta no solo a los rasgos psicológicos de las personas, sino también a sus comportamientos observables. Estos últimos son resultado de una agrupación de “motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades” (Gil, 2007, pág. 84). Dicho esto, debe entenderse entonces que las competencias se basan en motivos, rasgos de carácter, concepto que la persona tiene de sí misma, cómo es que esta actúa, qué es lo que sabe, qué principios rigen sus actos, qué puede hacer o de qué es capaz, entre otros. Todo esto, claro, en la medida en la que pueda ser asociado con el desempeño caracterizado por la excelencia en un determinado puesto de trabajo (Gil, 2007).

Puede definirse también a las competencias como los conocimientos, habilidades prácticas y actitudes requeridos para desempeñar propiamente oficio o una actividad laboral (Gordillo, 2004). Bastante bien lo resumen Cardona y Chinchilla (1999) al decir que las competencias son comportamientos habituales y observables, que guían a que una tarea sea desarrollada de manera exitosa. Al decir que son observables puede indicarse que las competencias son, por ende, cuantificables; lo que significa, a su vez, que pueden ser medidas.

Puede decirse entonces que las competencias tienen una clara orientación a la acción. No cabe la menor duda de que para que se realicen los comportamientos (acciones) correspondientes a una competencia, se necesita partir de ciertos conocimientos y actitudes, mas esta no es una condición suficiente, pero si requerida (Cardona & García-Lombardía, 2011).

Queda entonces claro que una competencia es pues una particularidad individual, esto debido a que son propias de cada persona, es decir, que estas no pueden ser copiadas o imitadas. No obstante, lo que permite su medición es el hecho de poder ser identificadas por medio de instrumentos de medición que sean confiables desde un punto de vista científico (Gómez, 1997). Es también importante mencionar que se requiere de información previa y de una disposición de ánimo que lleve a tomar decisiones tomando en cuenta valores y virtudes aprendidos para poder poner una competencia efectivamente en práctica.

Es cierto que existen diversas clasificaciones de los diferentes tipos de competencias. No obstante, la que es de especial interés para el presente estudio, es aquella que las clasifica en competencias duras o técnicas (hard skills) y las competencias blandas (soft skills). Las primeras, hacen referencia a las aplicaciones prácticas precisas que se requieren para la ejecución de una o más tareas (Gordillo, 2004). Por otro lado, se denomina competencia blanda al conglomerado de habilidades no cognitivas fundamentales para un desempeño exitoso en el trabajo.

5.1. Competencias blandas

En el mundo laboral actual, la gran mayoría de veces, las competencias blandas son más importantes que las competencias duras. Esto bajo la premisa de que el entrenamiento de una competencia dura es mucho más rápido y sencillo que el de una competencia blanda, esto se debe a que estas últimas dependen mucho de los rasgos de personalidad de la persona, los cuales no se modifican necesariamente a través de la educación formal (Singer, Guzmán, & Donoso, 2009). Se dice que la importancia que se le ha asignado a las competencias blandas tomó fuerza en este siglo debido a que se necesita formar a las personas en cuestiones laborales de orden "transversal", se requiere también un nivel de comunicación bastante alto debido a las redes sociales y otras tecnologías, lo que genera que en el entorno se den intercambios de datos, información y conocimiento constantemente (Ortega, Febles, & Estrada, 2016).

Las competencias blandas son una mezcla "*de habilidades personales, sociales, comunicativas, actitudes, inteligencia social y emocional entre otras, que permiten a los individuos conseguir objetivos, trabajar la otredad y que complementan a las hard skills*" (Alonso, 2019, pág. 4). Otro autor afirma que el término "Soft Skills" se utiliza para referirse a todas aquellas competencias que no están conectadas, de manera directa, a una tarea

específica. Se consideran pues elementos estratégicos en cualquier organización y por tanto, merecen una atención especial por parte de las áreas encargadas de recursos humanos, no solo en la fase de reclutamiento, sino a lo largo de toda la carrera; puesto que la calidad del producto, de la organización, de los servicios, e incluso, de la vida misma de los trabajadores, depende, en gran medida de las habilidades blandas que estos posean (Cimatti, 2016). Las habilidades blandas pueden tratarse como sinónimo de competencias de empleabilidad, claves o transversales. Es importante aclarar que los conceptos de conocimientos y destrezas serán separados, ya que son las habilidades blandas las que se asocian con la presentación de un desempeño superior en el trabajo y también, las que permitirán que se constituya una ventaja competitiva en el mercado laboral (Cimatti, 2016).

Las competencias blandas no pueden separarse del contexto, cada persona expresa dichas competencias en relación al entorno en el que se desenvuelve. Las habilidades blandas involucran a más de un actor, es decir, no solo a la persona en cuestión. Por ende, estos diversos actores pueden ayudar a dicha persona a desarrollarlas. No obstante, el papel que juega el mismo individuo es fundamental para el desarrollo de sus propias soft skills, ya que debe ser consciente de ellas y desarrollar diversas estrategias para mejorarlas. Las competencias blandas pueden aprenderse y desarrollarse durante toda la vida del individuo, a través de instituciones educativas, pero también en la experiencia personal y profesional. Es incorrecto decir que las habilidades blandas pueden medirse de manera exacta. Lo que si puede hacerse es hablar sobre una disposición o una probabilidad de actuar de cierta manera. Las personas requieren de competencias blandas no solo en lo que a la dimensión laboral se refiere, sino también, hablando puntualmente de la dimensión personal (Cimatti, 2016).

Es después de todo lo expuesto anteriormente que se procederá a explicar por qué sería correcto afirmar que las virtudes cardinales son el fundamento del despliegue de las competencias blandas, para esto se analizarán algunos ejemplos de estas últimas y su relación con las virtudes objeto de estudio. Las competencias que serán sujetas a dicho análisis son las referidas a: toma de decisiones (decisión), pro actividad y aprendizaje.

5.1.1. Virtudes cardinales en la competencia “toma de decisiones”

Para iniciar, se analizará a las virtudes en la toma de decisiones. La decisión es una competencia que resulta indispensable incluso más allá del ámbito laboral, pues, como bien dice la definición dada por el área de formación del Instituto del Sur, esta implica, de forma necesaria, evaluar un número considerable de opciones de acción, optando una y rechazando, por lo menos de manera momentánea, otras (Area de Formación del Instituto del Sur. Valores y Virtudes Institucionales, 2016).

En el momento en el que una persona decide algo, lo hace con libertad, lo cual conlleva a hablar de asumir, responsablemente, las consecuencias de las decisiones tomadas. Para tomar una decisión deberían contemplarse pues entonces las consecuencias morales, de acuerdo al bien o mal que esta pueda ocasionar.

Es explicado esto que sería correcto afirmar que la toma de decisiones está vinculada, en gran medida a la prudencia, aunque valdría la pena también especificar que esto sería así solo cuando las decisiones estén orientadas por principios morales y éticos, que busquen el bienestar de las personas.

Podría relacionarse también a esta competencia con la justicia, pues una persona justa será capaz de decidir de acuerdo a lo que debe ser, velando porque se respeten los derechos y obligaciones de todas las personas, incluido él mismo; e incluso también con la fortaleza, pues en la medida en que dicha decisión no sea la más sencilla a tomar, pero si la correcta, el resultado deseado dependerá muchísimo del ejercicio de dicha virtud.

Por último, puede relacionarse también a esta competencia a la virtud de la templanza, pues la persona debe ser capaz de controlar sus emociones al tomar decisiones, para que estas no vayan a afectar su juicio. Incluso aquí podría recurrirse de nuevo a la fortaleza, no para decir que una persona fuerte es insensible, sino que una persona “fuerte” es aquella que es capaz de controlar sus sentimientos, para que estos no nublen su razón.

5.1.2. *Virtudes cardinales en la competencia “productividad”*

Por otro lado, si quisiera analizarse la competencia de la productividad, antes de relacionarla con las virtudes debería, de igual forma, definirse dicha competencia primero. Ser pro activo implica tomar la iniciativa, Cardona y García-Lombardía (2011) la definen como aquella capacidad de exhibir o manifestar un comportamiento audaz, empezando los cambios requeridos no solo enérgicamente, sino también siendo personalmente responsable.

En el mismo día a día, a todas las personas se les presentan diversas oportunidades o problemas, ante estas, debe pues cada persona actuar sin perder tiempo, buscando aprovechar las oportunidades que se presenten o solucionar, razonablemente, los problemas.

Sería pues entonces bastante lógico relacionar a la productividad con la prudencia, pues esto supondría que ante las diversas situaciones que puedan presentarse, la persona debe actuar manteniendo la calma, pensando en las consecuencias de cada una de sus acciones, siempre buscando el bienestar de los demás.

Podría relacionarse también con la templanza, pues, para tomar la iniciativa, la persona debe tener control sobre sus control, evitando actuar impulsivamente.

5.1.3. *Virtudes cardinales en la competencia “aprendizaje”*

Finalmente se presentará el análisis de la competencia blanda llamada “aprendizaje”. A esta competencia se le define como aquella capacidad de obtener nuevos conocimientos, cambiar hábitos y nunca tener una actitud de rechazo cuando de cambio se trate (Cardona & García-Lombardía, 2011).

Al ser capaces las personas de identificar su realidad y aceptarla, tomando conciencia de esta; nace pues también el deseo de cambio, pues únicamente identificar comportamientos o rasgos de la persona que no le sumen en absoluto sería bastante conformista e incluso mediocre si es que no genera en la persona un deseo por mejorar. Este deseo debería concretarse en acciones, que, con la repetición constante y sistemática, lleguen a convertirse en hábitos.

La virtud de la fortaleza puede relacionarse fácilmente con la virtud de la fortaleza, ya que los cambios, especialmente cuando se trata de malos hábitos, son bastante difíciles de lograr o alcanzar. Se requiere pues de mucha fortaleza para mantener la perseverancia en el trabajo requerido para efectivamente lograr dicho cambio y aún más para poder mantenerlo en el tiempo hasta convertirlo en un nuevo hábito.

Además, al requerir el forjamiento de hábitos de la disciplina, en gran medida, esta competencia demandará también de la persona mucha paciencia para efectivamente no rendirse hasta obtener el resultado deseado, a pesar de que lo más probable es que al inicio no se perciba logro alguno.

6. Importancia de desarrollar competencias en los trabajadores

Monseñor Javier Echevarría (2017) dice que toda empresa es una comunidad, una comunidad de personas que están llamadas a crecer en su humanidad y como hijos de Dios. Al establecer el autor como principal guía al Humanismo Cristiano y al Evangelio, se introduce pues una concepción mucho más rica de la persona, y deja de vérsela a esta como un medio para lograr algún fin determinado. Hablar de humanismo es colocar al hombre como el centro de la actividad económico-social, nunca dejando por ende de lado su dignidad. La idea principal de su obra que se tomará para la presente investigación es que la economía y la empresa son medios instrumentales que contribuyen al gran fin del bien común y, por ende, al bien de los ciudadanos. Es pues esta premisa la que le dará a la empresa no solo su sentido esencial, sino también y, por tanto, su misma legitimidad social.

Ahora, es completamente entendible que un argumento como este no convenza a la mayoría de personas, esto debido, sobre todo, a la crisis de virtudes y valores de la que se habló inicialmente y que todos pueden percibir hoy por hoy. Entonces, lo que se hará a continuación es pues mencionar argumentos que no estén tan relacionados con la dimensión ética y humana (antropológica), sino más bien, con

la misma actividad empresarial. Esto se hará con la intención de que si para un directivo, contribuir con el crecimiento de sus colaboradores por medio del desarrollo de sus competencias no es “lo suficientemente valioso” por sí mismo, pues sea al menos capaz de identificar otros de los beneficios que trae esto consigo y pueda, eventualmente, orientar sus esfuerzos y acciones a un fin cada vez más humano y virtuoso que en realidad, es el que se encuentra detrás de toda esta investigación.

Lo que se pretende ahora es pues mencionar argumentos que hagan posible visualizar a las competencias laborales como algo indispensable para el progreso o perfeccionamiento del desempeño de los colaboradores en las respectivas empresas en las que se encuentren trabajando. Algunos autores llegan incluso a catalogar a este proceso como una auténtica necesidad de desarrollo, la cual, tiene como finalidad no solo el enfrentar al entorno y sus exigencias, sino también el lograr exitosamente los diversos objetivos planteados (Chávez, 2019). Lo que podría decirse que ha aportado la palabra “competencia” en el ámbito empresarial, es que es un concepto en el que están contenidas no solo las personas, sino también sus comportamientos y su desempeño (Saracho & José, 2005).

Es indiscutible decir que una de las áreas que más requerimientos de mercado, en lo que a su especialización se refiere, está teniendo es la de la gestión por competencias. Esta manera de llevar a cabo la tarea de la gestión de personas ha probado que no se trata simplemente de un lenguaje o de una moda, pues ha logrado instalarse como la forma más efectiva de generar la unión entre las prácticas de recursos humanos y las del negocio. Uno de los principales objetivos de las ciencias administrativas es el referido a la concentración de su atención en estudiar tanto el rendimiento, como el comportamiento humano, pues se ha logrado confirmar que son las actividades que desarrollan las personas las verdaderas responsables del éxito de una empresa, esto, contribuyendo pues con grandes aportes de valor (Llopis, 2001). Existe incluso una investigación que reconoce como factor clave de la productividad a la dimensión humana, puesto que esta está sujeta, en gran medida, no solo a la inversión de capital, sino principalmente al desarrollo de competencias de los individuos (Calderón, 2006).

Es por lo anteriormente mencionado que las empresas procurarán lograr el establecimiento de opciones que permitan fortalecer el talento de todos y cada uno de los miembros de una empresa, con el objetivo de que se generen desempeños que aporten en el logro eficiente de los objetivos. Esta intención se debe principalmente a que son únicamente las empresas con un aprendizaje, en lo que a la evaluación y al desarrollo de las competencias de su personal se refiere, las que tendrán también la mejor capacitación para hacer frente a los diversos desafíos del entorno que se dan continuamente (Chávez, 2019).

La gestión por competencias, se enfoca en la búsqueda del aprovechamiento y moldeado de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, con el objetivo de generar y entregar el desempeño anhelado por las

organizaciones competitivas (Chávez, 2019). Aplicar dicha forma de gestión facilita y contribuye al desarrollo de colaboradores que posean y evidencien no solo conocimientos específicos, sino también las habilidades requeridas en su desempeño. Gestionar una empresa por competencias se refiere principalmente a establecer criterios que orienten la administración de los colaboradores, tomando como base las competencias, de cada uno, que efectivamente contribuyen al logro de los objetivos organizacionales de una empresa (Santos, 2001). Todo esto, entendiéndose a las competencias como *“comportamientos observables en la realidad del trabajo, que se manifiestan en diferentes niveles del saber”* (Chávez, 2019).

El rol que juegan las competencias hoy en día en el desarrollo humano es de gran importancia para las empresas, pues es necesaria la creación de una atmósfera laboral que cuente con oportunidades de desarrollo más atractivas. Por tanto, las empresas están enfocándose cada vez más en la incorporación de nuevas estrategias que les permitan desarrollar su competitividad, así como también, que permita que su personal cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para poder permanecer en el mercado laboral, desarrollando, al mismo tiempo, los procesos productivos de la organización, de manera competente (Chávez, 2019).

Pereda y Berrocal (2004) mencionan algunas de las ventajas que pueden generarse al determinar a las competencias como principio de la gestión de recursos humanos en las empresas. Algunas de ellas son la contribución a la predicción de futuros comportamientos de las personas teniendo como base sus comportamientos pasados; enfoca los esfuerzos de los miembros de la empresa hacia la consecución de resultados, y garantiza una mejor comprensión y comunicación en la organización gracias al establecimiento de un lenguaje que todos comprendan, dado que trata de comportamientos observables y no de rasgos psicológicos (Gil, 2007). El hecho de que una empresa utilice la gestión por competencias la ayuda pues entonces a afrontar las demandas del entorno: competitividad elevada, productividad y capacitación constante. Es por esto que la labor de las empresas reside en la gestión del personal competente, teniendo en consideración que el talento y la competencia de su personal es capaz de generar ventajas competitivas para la empresa, con una característica clave, que es la de la sostenibilidad (Chávez, 2019).

Todo lo anteriormente mencionado se explica bajo la lógica de que un trabajador que logre mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes; no solo será capaz de ejecutar de manera eficiente sus actividades, sino que también, podrá alcanzar los objetivos de la organización. El trabajo de la empresa es saber aplicar la gestión por competencias, lo que no quiere decir más que evaluar y determinar el tipo de competencia idóneo para cada actividad de trabajo determinada y enriquecer la acción a través de la identificación de talentos y capacidades de cada miembro de su personal para poder sacarles provecho y guiarlos con la finalidad de lograr una

mejora en el nivel de competitividad, así como también de satisfacer las necesidades de la organización (Chávez, 2019).

Otro autor explica que las competencias son desarrolladas en un entorno determinado, lo que quiere decir que existe evidencia empírica de que las condiciones, situaciones, características, momentos y espacios tienen influencia en la manera de actuar de las personas, y, por ende, en la manera en la que estas ponen a prueba sus competencias. En realidad, dicho aporte es bastante importante para comprender mejor a las competencias, ya que ayudará a que las empresas tomen conciencia del rol que juega en dichas circunstancias y empiecen a construir, verdaderamente, un ambiente de aprendizaje explícito e intencionalizado (Tejada, 2003). El autor se vale de otra definición de competencia, que se refiere a esta última como a un comportamiento experto, ya que es la consecuencia de un proceso de aprendizaje y de creación del conocimiento. Lo que le otorga el carácter de “experto” a la competencia es pues su valor de eficiencia, eficacia y efectividad. La primera hace referencia a las formas de actuar que permitirán cumplir adecuadamente con instrucciones, normas y procesos; por otra parte, la eficacia engloba a las posibilidades de elaborar o desarrollar criterios adecuados por medio de la experiencia y el desempeño caracterizado por la eficiencia; y finalmente, la efectividad es la consecuencia integrada de la eficacia y la eficiencia, conceptos relacionados a la búsqueda de un desarrollo no solo exitoso, sino principalmente que tenga sentido, para de esta manera poder seguir mejorando (Tejada, 2003).

Si se tiene en cuenta el hecho de que la competencia supone un proceso caracterizado por la continuidad y un alto nivel de complejidad, que una tarea se haga bien, de manera frecuente, incrementará pues la posibilidad y la confianza de que en futuras ocasiones esta se siga realizando de tal manera o incluso, mejor. No obstante, es importante también mencionar que, si por algún motivo no se lograra el resultado deseado, al tratarse de un complejo de comportamientos expertos, admite que se reestructure o el proceso o el resultado que sea más probable, según sea el caso (Tejada, 2003).

El área encargada de la gestión humana, cumple un rol estratégico cuando aporta al logro de los objetivos de la compañía. La teoría de “competencias” es una estrategia elemental para las organizaciones, pues hoy por hoy, la fuerza y la competitividad de las empresas están inmersas en sus personas (Gallego, 2000). El análisis de dicha teoría lo inicia el Departamento de Estado de los Estados Unidos en el año 1973, al hacer un estudio cuya orientación estaba en la mejora del proceso de seleccionar a su personal, ya que esto último era un problema de preocupación constante. Es entonces que se le encargó dicho proyecto al profesor David McClelland, quien orientó el estudio a la detección de las características con las que contaba cada postulante, pues dichas características son las que permitirían la predicción del éxito de su desempeño laboral. Eventualmente se llegó a comprobar que el que una persona desempeñe bien su trabajo no estaba tan relacionado a los conocimientos y habilidades, como de manera tradicional se había

estado pensando; en todo caso, esto estaba mucho más ligado a las características y competencias de la misma persona (Llorente, 1998).

Actualmente sería bastante difícil que alguien discuta, en primer lugar, que el valor fundamental de la empresa está constituido por los activos intangibles y, en segundo lugar, que, dentro de ese tipo puntual de activos, el máspreciado es el colaborador (Delgado, 2000). Debe procurarse entonces que nuevas perspectivas, como la de la gestión por competencias, puedan convertirse en métodos que sean lo suficiente operativos e integrados como para reemplazar las antiguas prácticas de recursos humanos. El nuevo enfoque de dicha gestión, permite ofrecer respuestas de forma inmediata y concreta a temas realmente relevantes, como podría ser, por ejemplo, el alineamiento de la contribución humana a lo que necesita el negocio estratégicamente hablando, la evaluación del desempeño o la administración eficiente de los activos intelectuales que hallan reunidos en las personas (Delgado, 2000).

Este pensamiento se hace cada vez más fuerte si llega a reconocerse que la sociedad actual está estructurada en torno a las organizaciones, pudiendo estas ser denominarse negocios, empresas, instituciones, etc. Cada una de ellas existe porque sus fines se orientan a la satisfacción de necesidades de una sociedad. Cuando se habla de efectividad en el desempeño de los colaboradores, debe evaluarse pues tanto el individual como el grupal; es entonces que puede decirse que dichas efectividades están sujetas a la competencia, dicho de otra forma, que dependen de la capacidad precisa que aparece en la acción y que termina conceptualizándose como un saber hacer en un contexto con sentido y significado (Silva, 2003).

La actividad de desarrollarse profesionalmente hablado es un trabajo realizado de manera organizada y formal, que se enfoca en el desarrollo de colaboradores con un mayor nivel de capacitación (Fernández, 2002). Se diferencia de la formación principalmente en términos de duración y alcance, ambos mayores en el desarrollo profesional. Si la empresa quiere mantenerse en el tiempo, el desarrollo debe ser una alternativa empresarial estratégica, sobre todo cuando el entorno es tan cambiante y la competitividad en él crece a ritmos impresionantes (Fernández, 2002). Las empresas solo serán capaces de innovar y adaptarse si sus miembros están motivados a desarrollarse profesionalmente (Valle, 1995). Referido a este tema, se realizó una investigación a cinco mil gerentes de empresas que presentaban desempeños sobresalientes, dicho estudio indicó que el 79% de ellos reconocía que el origen fundamental del desarrollo de sus competencias directivas, era la experiencia que habían adquirido a lo largo de su vida y ejercicio tradicional (Silva, 2003). Otro autor afirma al respecto que el desarrollo profesional de los empleados puede lograr que estos desarrollen un sentido de pertenencia mayor, involucrándose por ende mucho más en la empresa y generando de esta manera ventajas competitivas para la misma, permitiéndole aprovechar mejor los mercados (Fernández, 2002).

Existe pues un planeamiento del desarrollo profesional, el cual viene a ser un proceso en el que las personas se hacen conscientes de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades; consiguen información sobre oportunidades laborales dentro de la organización; reconocen metas laborales y trazan planes de acción para lograr todas estas metas (Feldman, 1998). Los sistemas de planificación profesional no solo favorecen a los colaboradores, sino también a la organización (Russell, 1991). Es evidente pues entonces que el desarrollo profesional tiene un rol indispensable cuando se trata de asegurar personal competitivo y competente, por tal motivo debe asignársele los esfuerzos necesarios para desarrollarlo de la mejor manera posible. La gestión de competencias es un factor clave de los recursos humanos, estratégicamente hablando. Simboliza el saber-hacer de la organización y es esencial identificar tanto cuáles de esas competencias son las que le brindan a la empresa alguna ventaja competitiva, como si la empresa será capaz de mantener dicha ventaja en el tiempo (sostenibilidad). Este tipo de gestión se perfecciona con la gestión del potencial, que enseña la capacidad actual para alcanzar competencias futuras (Albizu & Landeta, 2001).

La labor de gestionar al personal en una organización debe tener pues muy en cuenta que una de sus principales funciones es la referida a formar y desarrollar a los colaboradores por competencias, esto implementando políticas y prácticas que sean la base de los diversos procesos que realiza el área en cuestión. Lo anteriormente mencionado tiene como fin el desarrollo de características puntuales en los individuos (independientemente de si sean habilidades, destrezas, valores, hábitos o motivos), las cuales tendrán un impacto en su comportamiento, permitiéndole a la empresa considerarlo como conveniente en el entorno en el que se desenvuelve, pues son estos comportamientos los que contribuirán a lograr los objetivos fijados; todo esto hablando en términos de satisfacción de la empresa puntualmente (Rubio & García, 2014). Las personas son consideradas como recurso valioso en las organizaciones, por ello, conocerlo supone el valor estratégico necesario para alcanzar que estas sean sostenibles y competitivas. Es por tanto que el número de empresas que busca transformar su capital humano en una ventaja estratégica va creciendo cada día más, esto teniendo siempre en cuenta a la misión y visión de cada una de ellas. Este enfoque no tendría mucho sentido si es que no se le diera énfasis tanto a la satisfacción de los empleados como al hecho de contar con un clima organizacional correcto (Rubio & García, 2014).

La tarea de desarrollarse no compete únicamente a las empresas o a la sociedad, sino también, y especialmente, a las personas, a los miembros de las organizaciones. Esto no solo supone algo bueno para cada uno de ellos, hablando desde una perspectiva netamente personal, sino que los esfuerzos por fortalecer las competencias de los empleados son primordiales para que ese factor pueda volverse una ventaja competitiva para la compañía. Es pues por lo mencionado anteriormente que se presenta la propuesta de que el capital humano significa un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de las diversas

instituciones, ya que este es motivo suficiente para desarrollar un recurso humano capaz de asumir de manera competente las responsabilidades específicas para aplicar dichas competencias como una estrategia de éxito en el rubro empresarial (Rubio & García, 2014). Todo lo anteriormente mencionado por estos autores, pretende hacer un énfasis en los recursos humanos, la captación y su desarrollo como aspectos realmente significativos en aras de que una empresa pueda ser verdaderamente productiva, todo esto, por medio de introducción de la formación por competencias.

Fue mucho el tiempo por el que se consideró que la competitividad de las empresas estaba dada por el hecho de qué tan capaces fueran estas de aprovechar las diversas oportunidades o fallas del mercado, en términos tecnológicos y financieros principalmente. No obstante, es desde que aparece la teoría de recursos y capacidades que inicia el proceso de valoración de la competitividad a nivel micro, que no es más que decir aquella competitividad debida, en gran medida, al desarrollo e integración de actividades que generen valor, admitiéndose además la relevancia de los activos intangibles en la creación de ventaja competitiva capaz de mantenerse en el tiempo (Barney, 1991). Cuervo (1993) admite que la dimensión humana se ha transformado en un elemento de la productividad de gran importancia, puesto que esta está subordinada, en medida bastante significativa, al desarrollo de competencias de cada una de las personas, inclusive más que al mismo hecho de invertir en capital. Porter (1987), por otro lado, consideraba incluso que había una relación entre la ventaja competitiva y las políticas de recursos humanos, ya que propuso la idea de mezclar estrategias genéricas con políticas apropiadas de recursos; después de él, vinieron muchos más investigadores que reiteraron dicha correlación entre las estrategias empresariales y las de gestión humana para lograr la generación de la ventaja competitiva.

Además, se ha comprobado la relevancia de la gestión del capital humano para lograr la obtención de una ventaja competitiva. Se destaca incluso la necesidad del desarrollo de mecanismos que faculten una clara, explícita y pública definición de los criterios y las competencias elementales que debe tener el personal para estar a la altura de hacerle frente al desafío de la competitividad (Malaver, 1998).

Podría decirse pues entonces, tras toda la literatura expuesta, que el talento de las personas, englobadas sus competencias, actitudes y disposiciones a actuar a favor de la organización, puede producir ventajas competitivas sostenibles para las empresas. Así mismo, sería también correcto afirmar que ha sido empíricamente probado que las aportaciones de una adecuada dirección de las personas contribuyen a la competitividad (Calderón, 2006). Se afirma entonces a la gestión humana como factor que incide en la generación de ventajas competitivas, lográndolo por medio de una constante mejora o perfeccionamiento de competencias estratégicamente importantes para la empresa, en algunos casos denominadas también como competencias “distintivas” (Calderón, 2006).

Relacionando un poco este enfoque con las competencias blandas, que son una de las principales variables de estudio de la presente investigación, el autor anteriormente citado menciona a algunas de estas competencias distintivas para la gestión humana, que pueden también ser consideradas como soft skills, tal es el caso de la comunicación, la participación y el trabajo en equipo. Esto permitiría pues decir que hay competencias blandas que efectivamente podrían considerarse como fundamentales para la obtención de una ventaja competitiva para la empresa. Al estar la investigación de este autor centrada en las pymes, y concluir que el no contar la mayoría de estas con un área de gestión humana limita mucho la formación de competencias dinámicas que se asocien directamente con los empleados y el estilo más adecuado para dirigirlos; podría deducirse que, en el caso de las empresas de mayor tamaño, los procesos anteriormente mencionados se complicarían mucho más. (Calderón, 2006).

7. Conclusiones

Finalmente, se presentarán a continuación las conclusiones que se obtienen tras la investigación realizada a modo de cierre. Estas se presentarán en el orden en el que los respectivos temas fueron desarrollados a lo largo del trabajo.

Se inicia entonces con la virtud, la cual es un perfeccionamiento de las facultades que puede ser obtenido por medio de la repetición de actos buenos y que proveen una disposición estable y firme para obrar el bien (Castillo, 2009). Es solamente tras tener este concepto claro que puede entenderse el que engloba a las virtudes cardinales: La prudencia (madre y norte de las otras virtudes), la justicia (dar a cada quien lo que le corresponde); la fortaleza (sobreponerse a las tentaciones y no dejarse vencer por los diversos obstáculos); y la templanza (moderadora de las pasiones y placeres) (Sánchez-Migallón, 2004).

En cuanto al punto referido al temperamento, personalidad y carácter, se concluye que el término que será relevante para la presente investigación es el del carácter, pues cuando este último se refuerza, el carácter marca de alguna forma el temperamento, lo que hace que este deje de dominar la personalidad. Este reforzamiento del carácter se logra por medio de la práctica de hábitos morales, a los cuales se les denomina como virtudes éticas o virtudes humanas. Es correcto afirmar entonces que el carácter contiene a las virtudes cardinales y que es la esencia del liderazgo. Se afirma esto último bajo la lógica de que el carácter puede ser trabajado, lo cual, se logrará por medio de los hábitos. Los hábitos son pues reflejo de la virtud que ha sido forjada a través de la repetición de actos. Los hábitos moldean el carácter, y el desarrollo del carácter es un factor clave para que el liderazgo pueda formarse de manera exitosa. Además, debe recalcar también que las virtudes vienen a ser hábitos que orientan el actuar humano hacia el bien.

Otro concepto clave del presente trabajo es el referido a las competencias laborales, las cuales son comportamientos observables y habituales de la persona, que la llevará a desarrollar de manera excelente y exitosa funciones o tareas

determinadas. Las palabras “observable” y “habitual” tienen pues gran relevancia para la investigación en cuestión, puesto que, por un lado, el que una competencia sea observable le atribuirá también la posibilidad de ser medida; y por otro lado, el hecho de ser un comportamiento “habitual” permite abordar el desarrollo de dichas competencias desde el desarrollo o forjamiento del carácter. La lógica de esta afirmación fue explicada en el apartado anterior.

Siguiendo con el tema de las competencias laborales, es importante decir que la clasificación que utiliza este trabajo es el de competencias blandas o soft skills (cualidades intrapersonales y de relacionamiento) y competencias duras o hard skills (expertise técnico y los conocimientos necesarios para ejecutar un trabajo) (Tito, 2016). El énfasis que se le está dando a las primeras actualmente es bastante notorio y completamente entendible, dado que, al ser las competencias blandas más difíciles de trabajar y tener repercusiones claras en el desenvolvimiento y desempeño de las personas, este tipo de competencias es cada vez más buscado, valorado y apreciado por las empresas. Es importante también mencionar que para poder poner una competencia en práctica de manera efectiva se requiere de información previa y de una disposición de ánimo que lleve a tomar decisiones tomando en cuenta valores y virtudes aprendidos.

Como lo que pretende este trabajo es básicamente demostrar que las virtudes cardinales son el fundamento del despliegue de las competencias blandas, es solamente tras tener todos los conceptos anteriormente descritos que podrá lograrse este objetivo tras demostrar que efectivamente existe una relación entre todos ellos. En realidad, es bastante sencillo relacionar a las virtudes cardinales con las habilidades blandas, los ejemplos analizados (toma de decisiones, productividad y aprendizaje) evidencian el hecho de que las virtudes vienen a ser las fuerzas que orientarán a las personas al bien, a que las personas no solo aprovechen las competencias que puedan haber desarrollado; sino a que las pongan al servicio de los demás apuntando siempre al bien común, a fines auténticamente buenos. Porque en una realidad como la que está presente actualmente, una realidad en la que está inmersa una crisis contemporánea debida, en gran medida, a la pérdida de las virtudes; es necesario pues buscar la forma de relacionar a este tema, que muchos podrían considerar como muerto, con temas actuales a los que las personas le encuentren sentido, para de esta manera poder reivindicar a las virtudes y, por tanto, contribuir a un mejor desarrollo de la actividad económico empresarial.

Entonces, ¿por qué deberían las empresas desarrollar las competencias blandas de sus colaboradores desde las virtudes cardinales? Y es que es cierto que los argumentos antropológicos y éticos muchas veces no son suficientes para la mayoría de las personas. Esto puede evidenciarse en que temas referidos a la dignidad de la persona, al llamado de crecimiento y realización que esta tiene y/o al hecho de que la empresa es un medio para las personas y no al revés; no son lo suficientemente “fuertes” como para que algunas personas dejen de pensar en términos netamente económicos. Es justo y precisamente para desmontar esas

creencias que el presente estudio busca también mencionar argumentos que evidencien que el que una empresa aporte al desarrollo de competencias de sus empleados, no es un favor o “una obra de caridad”, sino que, por el contrario, tiene también resultados bastante atractivos para la empresa. Esta última afirmación tiene su lógica en que una mejora en la dimensión personal del hombre implica pues una mejora en la dimensión laboral y/o profesional de este. Dicho de otra forma, una mala persona jamás será un buen trabajador, entendiéndose, claro, al adjetivo “buen” en el sentido de virtud, de bondad y de honradez. Es importante recalcar esto debido a que existen, de hecho, muchas personas con competencias blandas desarrolladas de manera sobresaliente, sin embargo, si estas no están orientadas al bien y no pretenden utilizarse para el logro de fines auténticamente buenos, pues lo que se tiene no es más que a una persona perversa, que, siendo consciente de sus capacidades y talentos, decide utilizarlos para aprovecharse de diversas situaciones o incluso de las personas.

Es después de haber dejado constancia de que las virtudes contribuyen al desarrollo de las competencias blandas y de que esto tiene repercusión no solo en el ámbito personal, sino también en el laboral que se demostrará que el desarrollo de estas últimas es relevante para las empresas, hablando puntualmente de los colaboradores de cada una de estas. Podría decirse, de manera resumida, que la gestión de las competencias es un enfoque que ha sumado mucho al manejo de los procesos y funciones del área relacionada a los recursos humanos, entender a las personas como un factor clave para las empresas es pues vital para identificar el verdadero rol estratégico de este departamento en la empresa. Puede decirse entonces, después de la literatura revisada, que el desarrollo de las competencias en los trabajadores contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa; permite aprovechar las diversas oportunidades y afrontar los problemas del entorno de manera exitosa; y también permite mejorar la posición competitiva de la empresa. Este último “beneficio” es debido a que la empresa puede generar una ventaja competitiva sostenible, lo cual le permitirá a su vez generar valor, posicionarse en el mercado y ganar cada vez una cuota mayor de participación. Si quisiera analizarse un poco más el tema ético, inmerso en las virtudes cardinales, podría decirse pues que si bien algunas decisiones orientadas a fines buenos podrían no ser rentables en el corto plazo; no obstante, el actuar bien es algo que no debería hacerse con segundas intenciones, es decir, buscando obtener algún beneficio o premio; actuar bien es una responsabilidad de todos y no debería esperarse un reconocimiento por ello. Es cierto que una empresa que hace bien las cosas será eventualmente valorada por ello, hablando sobre todo a largo plazo, mas esto debe ser una consecuencia, no el fin per sé.

Finalmente, vale la pena resaltar que, si el presente trabajo se continúa, llevándolo hasta un trabajo de tesis, la intención es utilizar uno o dos instrumentos de la teoría de la gestión por competencias adecuando dichas herramientas a las virtudes cardinales mediante el establecimiento de criterios que hagan posible su medición por medio de la observación. Lo que se pretendería es pues realizar una

comparación entre alguna empresa que efectivamente desarrolle las competencias blandas de sus trabajadores desde las virtudes cardinales con alguna que no lo haga, para poder medir si la diferencia en sus resultados es significativa y permita corroborar los beneficios empresariales anteriormente mencionados.

8. Referencias bibliográficas

- Alarcón, D. (2009). La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño. *Negotium*, 61-70.
- Albizu, E., & Landeta, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- Albores, L., Márquez, E., & Estañol, B. (2003). ¿Qué es el temperamento? El retorno de un concepto ancestral. *Salud Mental*, 16-26.
- Alonso, L. (2019). El desarrollo del talento en la práctica profesional. *Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación*.
- Arana, A. (2009). El carácter está hecho de hábitos: Desarrollando una vida de integridad como líderes. *Global Leadership Consulting*, 1-10.
- Area de Formación del Instituto del Sur. Valores y Virtudes Institucionales. (2016).
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Burke, R., & Koyuncu, M. (2010). Developing Virtues and Virtuous Behavior at Workplace. *The IUP Journal of Soft Skills*, 39-48.
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 57-72.
- Cardona, P., & Chinchilla, M. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto business review*, 10-27.
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2011). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: EUNSA.
- Castillo, G. (2009). *Virtudes del trabajo profesional*. Lima: Editora Argentina S.R.L.
- Chávez, N. (2019). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, 140-161.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 97-130.
- Clark, L., & Watson, D. (199). Temperament a New Paradigm for Trait Psychology. *Handbook of personality theory and research*, 399-423.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de la Economía Española*, 363-378.
- De la Fuente, R. (1983). El Temperamento, los Motivos de la Conducta y el Carácter. *Capítulo VII Fondo de Cultura Económica. México*.

- Deakin, R. (2010). Integrating the Personal with the Public: Values, Virtues and Learning and the Challenges of Assessment. *International Research Handbook on Values Education and Student Wellbeing*, 883-896.
- Delgado, D. (2000). Modelos de gestión por competencias. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*, 1-4.
- Díaz, A. (2009). La ética de la virtud y la bioética. *Revista Colombiana de Bioética*, 93-128.
- Díaz, A., & Hoyos, S. (2014). Perfil del Líder Político fundamentado en las Virtudes Cardinales para el Desarrollo Social de Chota. *Educare et Comunicare*, 38-46.
- Echevarría, J. (2016). *Dirigir empresas con sentido cristiano*. Navarra: EUNSA.
- Feldman, D. (1998). *Managing Careers in Organizations*. Glenview: Scott-Foresman.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 65-90.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias : Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 63-71.
- Garcés, L., & Giraldo, C. (2013). La virtud: la recta razón en el profesional que experimenta con animales. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 181-191.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1: Revista de la Facultad de Educación*, 83-106.
- Gómez, J. (1997). Mapa de competencias: Estrategia en el recurso humano. *Clase empresarial*, 52.
- Gordillo, H. (2004). Evaluación de competencias laborales.
- Havard, A. (2017). *Liderazgo virtuoso*. Madrid, España: Palabra.
- Irwin, T. (1998). Aristotle. *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, 414-435.
- Llopis, J. (2001). *Dirigiendo y reinventando la empresa. 11 factores clave del éxito empresarial*. Madrid: Gestión 2000.
- Llorente, J. (1998). Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener? *Capital Humano*, 12-14.
- Malaver, J. (1998). La formación del recurso humano y la competitividad empresarial en Colombia. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 5-17.
- Mitrani, A. (1992). *Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

- Montuschi, L. (2004). Ética y razonamiento moral: Dilemas morales y comportamiento ético en las organizaciones. *ECONSTOR*.
- Ortega, C., Febles, J., & Estrada, V. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educación Superior*.
- Pieper, J. (2010). *Las virtudes fundamentales*. Madrid, España: RIALP.
- Popescu, M., & Popescu, A. (2012). Development of human resources in organizations. *The USV Annals of Economic and Public Administration*, 36-42.
- Rubio, P., & García, J. (2014). Gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva de comedores industriales en empresas privadas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 207-230.
- Russell, J. (1991). Career Development Interventions in Organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 237-287.
- Sánchez-Migallón, S. (2004). Las virtudes morales fundamentales o el fundamento de las virtudes morales a propósito del libro «Actitudes morales fundamentales» de Alice y Dietrich von Hildebrand. *Scripta theologica: revista de la Facultad de Teología de la Universidad de Navarra*, 667-680.
- Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. *Boletín de Estudios Económicos*, 537-574.
- Saracho, & José. (2005). *Un modelo general de Gestión por competencias*. Santiago: RiL editores.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios gerenciales*, 208-216.
- Silva, J. (2003). La formación por competencias: de la convicción pedagógica a la creación de una ventaja competitiva. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 41-45.
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. *Pontificia Universidad Católica de Chile*, Chile.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y Gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- Tito, M. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 59-76.
- Trigo, T. (2017). *Moral de la persona: las virtudes*. Navarra: EUNSA.

Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Delaware: Addison-Wesley .

Vidal-Gual, J. (2006). Las virtudes en la medicina clínica. *Archivos en Medicina Familiar* , 41-52.