
CUA 140 DERIVOS

EMPRESA Y HUMANISMO

Directivo

¿quién eres?

Liderar(se) desde el autoconocimiento

RODRIGO EMANUEL BANDA LAZARTE



Universidad
de Navarra



EMPRESA Y
HUMANISMO
FACULTAD DE ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

CUADERNOS
EMPRESA Y HUMANISMO

140

Directivo, ¿quién eres?

Liderar(se) desde el autoconocimiento

RODRIGO EMANUEL BANDA LAZARTE

CUADERNOS

Consejo Académico/Editorial Advisory Board

- D. Horst Albach, Universidad de Bonn, Bonn (Alemania)
- D. Rafael Alvira Domínguez, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Jaume Aurell Cardona, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Ricardo F. Crespo Universidad de Cuyo. Universidad Austral (Argentina)
- D. Pier Paolo Donati Universidad de Bolonia. (Italia)
- D. Joan Fontrodona, IESE - Universidad de Navarra, Barcelona (España)
- D. José Antonio García-Durán, Universidad de Barcelona, Barcelona (España)
- D. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares (España)
- Dña. Mary Ann Glendon, Harvard Law School, Cambridge (Estados Unidos)
- D. Jörg Guido Hulsmann, del Mises Institute (Austria)
- D. Simon Keller, Victoria University of Wellington (Nueva Zelanda)
- D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Matthew Mirow, Florida International University (EE.UU)
- D. Hernán Olano García (Universidad La Gran Colombia) Colombia.
- D. Rafael Rubio de Urquía, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid (España)
- D. Alejandro Ruelas-Gossi, Universidad de Miami (Estados Unidos)
- D. Alejo J. Sison, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Guido Stein, IESE - Universidad de Navarra, Barcelona (España)
- D. Stefano Zamagni, Universidad de Bolonia, Bolonia (Italia)

Consejo de Redacción/ Editorial Board

Directora

Dña. Cristina Etayo (Universidad de Navarra)

Subdirectores

- D. Alberto Bayo (Universidad Pública de Navarra)
- D. Fernando Lera (Universidad Pública de Navarra)

Editora

D^a. Cristina Bozal (Universidad de Navarra)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

CUADERNO N° 140. Enero 2022

© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra 31080 Pamplona. España
cbozal@unav.es www.unav.es/empresayhumanismo

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A. ISBN: 978-84-8081-718-9
DL: NA 405-2022 / Diseño: Ken / Impresión: Idazluma, S.A. Impreso en España

Introducción	9
Capítulo I	
Autoconocimiento del Directivo	13
1.1 El porqué del autoconocimiento	14
1.2 El para qué del autoconocimiento.....	16
1.3 El qué del autoconocimiento	20
1.4 Antropología del directivo.....	27
Capítulo II	
Cómo conocer las Manifestaciones de la personalidad	35
2.1 Conocer la personalidad	38
2.1.1 Modelo OCEAN.....	41
2.1.2 Modelo DISC.....	43
2.1.3 Conocer el temperamento	47
2.1.4 Conocer el carácter.....	50
2.2 Conocer las propias emociones.....	62
2.3 Conocer la propia vulnerabilidad	69
2.4 Conocerse través de los demás	74
2.4.1 El método socrático.....	74
2.4.2 El conocimiento de la zona ciega de la Ventana de Johari.....	76
Capítulo III	
Cómo llegar a conocer el sentido de la propia vida	81
3.1 Conocer el sentido de la propia vida.....	82
3.2 Conocer el propósito personal.....	84
3.2.1 Naturaleza del propósito personal	85
3.2.2 La importancia del propósito personal	90
3.3 Encontrar y definir el propósito personal	92
3.3.1 Luces para encontrar el propósito por Viktor E. Frankl.....	93
3.3.2 Conocer los propios valores para encontrar el propósito	95
3.3.3 La propuesta de Nick Craig	99
3.3.4 El método de Simon Sinek para encontrar tu “porqué”	101
Conclusiones	111
Bibliografía.....	123
Anexo.....	135

Nota Biográfica

Rodrigo Banda Lazarte es Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. Posee un diplomado en Antropología Cristiana por la Universidad Católica San Pablo de Arequipa. Es teólogo por la Universidad Pontificia de la Santa Cruz de Roma. Ha sido miembro activo del grupo Humane en Ecuador (2017-2020): en Humane Escuela de Negocios ha ocupado cargos administrativos y ha sido profesor, también ha colaborado en los proyectos de la Consultora de este mismo Grupo porque cuenta con una certificación en Consultoría de Desarrollo Organizacional. Ha sido Director Comercial de SpiritGo en Ecuador y Perú (2020-2021). Actualmente, es el Coordinador de Desarrollo del Colegio Mayor Belagua en Pamplona, España. Su objetivo profesional es ayudar a las personas y organizaciones a desarrollar una agilidad sostenible para la mejora del rendimiento y el crecimiento en los entornos VUCA en los que operamos, así como fomentar empleados, líderes y organizaciones dinámicas y saludables a través de la mentoría y el *coaching*, la capacitación en habilidades y competencias, el desarrollo de comportamientos, la innovación y el cambio organizacional.

RESUMEN

En los últimos años se ha ido evidenciando la necesidad de formar a los líderes en la autodirección a través del autoconocimiento. El objetivo de esta investigación consistió en comprender por qué es importante el conocimiento de sí para el liderazgo personal del directivo, en qué consiste y cómo se puede llevar a cabo. Para elaborar la investigación se recurrió al método documental: se estudió bibliografía relevante sobre el tema del autoconocimiento y se la aplicó al ámbito empresarial. A partir de este análisis, se procedió a profundizar en aspectos de la personalidad y a conocer el sentido práctico de la vida del directivo. Se llegó a la conclusión de que el directivo necesita conocer las manifestaciones de su esencia humana, desde una perspectiva sistémica y no sólo analítica, para alcanzar una visión madura de la personalidad. También se concluyó que conocer el sentido de vida y el propósito personal son fundamentales para guiar la libertad en la autodirección. Esta forma de autoconocimiento hace más consistente la acción directiva y contribuye al desarrollo humano.

PALABRAS CLAVE: Autoconocimiento, Directivo, Personalidad, Sentido de Vida, Propósito Personal

ABSTRACT

In recent years the need to train leaders in self-direction through self-knowledge has become evident. The objective of this research was to understand why self-knowledge is important for the manager's leadership, what it consists of and how it can be achieved. The research consisted of an initial literature review of the relevant bibliography on the subject of self-knowledge. This was followed by an application of the research findings to the business environment. Based on this analysis, we proceeded to delve into aspects of the personality and learn about the practical meaning of the manager's life. The work concludes that the manager needs to know the manifestations of his human essence, from a systemic perspective and not just an analytical one, to reach a more mature understanding of his own personality. Moreover, knowing one's personal meaning of life and purpose is essential to freely guide self-direction. This form of self-knowledge makes executive action more consistent and contributes to human development.

KEYWORDS: Self-Knowledge, Executive, Personality, Meaning of Life, Personal Purpose

Introducción

Marzo del 2020 es una fecha que siempre recordaremos en nuestros calendarios. El mundo entero se aisló en sus hogares y vivió un confinamiento sin precedentes por la pandemia del Covid 19; algo nunca antes visto, por lo menos para los de mi generación. Tampoco olvidaré este mes porque fue el momento en que más he trabajado en mi vida (en este tiempo trabajaba para una Escuela de Negocios en Ecuador). No sólo teníamos que trabajar muchas más horas para adaptar todos nuestros procesos de formación ejecutiva a la modalidad virtual, sino que se añadía el desafío del alto estrés y la creciente inseguridad provocados por la pandemia. Todas las empresas fueron sometidas a esta gran prueba; hubo unas que resistieron la gran tormenta y otras que desaparecieron en medio de esta fuerte crisis.

Esta crisis por un lado paralizó al mundo y, por otro, provocó que las empresas se movieran de una manera más agresiva y se transformasen acaso completamente. No hay duda de que el mundo empresarial, ya antes del Covid 19, vivía una serie de cambios muy acelerados y que después de la aparición de este virus, el *management* se vió aún más desafiado por la aceleración del cambio, el excesivo estrés y escenarios de alta incertidumbre. Era el momento en que los directivos necesitaban demostrar su destreza para conducir el barco de su organización en un mar embravecido. Pero ¿qué pasaba si el directivo perdía el control de sí mismo? ¿Cómo iba a ser capaz de liderar en momentos de alta incertidumbre?

En medio de este contexto, algo que a mí me dio mucha estabilidad (no necesariamente una estabilidad derivada de acciones externas para paliar el efecto de incertidumbre que rodeaba al mundo, sino una firmeza interna que permitía afrontar la crisis con mejor

eficacia) fue el hecho de saber cómo me comporto y de conocer mi razón de ser. Por eso, una vez que disminuyó un poco la marea de esta crisis, me vine a la Universidad de Navarra para dedicar exclusivamente mi tiempo a estudiar e investigar más sobre los beneficios del autoconocimiento para el *management*, especialmente para el liderazgo de las organizaciones. Tenía que confirmar una intuición nacida de mi propia experiencia y de lo que veía en el ámbito empresarial. Y me motivaba el deseo de demostrar al mundo de la empresa que la base de cualquier liderazgo es el autoconocimiento y que este servía para dar consistencia interna para afrontar los desafíos externos. Fruto de esta esta investigación nace esta pequeña contribución que se compendia en este libro.

El conocimiento personal en el *management* es una cuestión que ha cobrado relevancia en los inicios del nuevo milenio. Los trabajos de Duignan, P. y Bhindi, N. (1997), Pérez López (1998) entre otros han subrayado la importancia de un liderazgo más auténtico y ético en la Dirección de Personas. Para ello es necesario dotar de una mayor consistencia a la acción directiva, lo cual requiere dedicar más atención al desarrollo personal de los directivos.

Una muestra de ello son las publicaciones de *Harvard Business Review* donde, desde finales de los noventa algunos teóricos de la empresa como Drucker, Mintzberg, Christensen, entre otros, empezaron a prestar atención a cuestiones del *Management Oneself* (Gestión de uno mismo). Estos investigadores focalizaron su atención en la formación de los directivos a través de la aplicación de teorías del *management* a uno mismo. La razón de fondo de esta aproximación era causal: un directivo no podía administrar correctamente una organización, si primero no se dirigía a sí mismo. Al abordar el asunto se dieron cuenta de que el fundamento de esta gestión es el conocimiento de sí, el cual permite al directivo de organizaciones lograr un auténtico liderazgo, como corroboran las investigaciones de Begley (2005).

Una vez clara la necesidad de enriquecer la formación de los directivos a través del autoconocimiento, el *management* se enfrenta a un tema que ha sido de interés a lo largo de muchos años y que so-

brepasa los alcances de su campo de estudio. De hecho, los trabajos de investigación de *Harvard Business Review* recabaron el apoyo de profesionales en el campo de la psicología, la cual ha abordado el tema en cuestiones del conocimiento del yo o de la personalidad, entre otros. Sin embargo, este tema no es nuevo; hace ya muchos años que los griegos lo desarrollaron desde el campo de la filosofía. Especialmente Sócrates, que a partir de la inscripción del “Oráculo de Delfos”, promovió el autoconocimiento como clave para el itinerario de madurez hacia la sabiduría. Después muchos otros filósofos han estudiado el tema, designando principalmente a la filosofía como protagonista de su estudio. Por otro lado, como el asunto está referido específicamente al conocimiento del hombre, es necesario que el *management* se apoye en la antropología, especialmente en la antropología trascendental, para que el desarrollo sea consistente y muestre una visión más integral del ser humano, el cual no se puede definir sólo a partir de su propia psicología.

El objetivo de este libro es comprender mejor por qué es importante el conocimiento de uno mismo, en qué consiste y cómo se puede llevar a cabo, con el fin de encontrar cuál es la contribución de este tema al desarrollo personal de cualquier directivo, sus implicancias para el liderazgo personal y los efectos positivos que tiene en la acción directiva, así como el impacto positivo en la salud de los líderes. Pretendo superar visiones reducidas del desarrollo personal y del liderazgo, como la que proporciona la autoayuda con un enfoque centrado en la autoestima y la confianza en uno mismo¹. Incluso me atrevería a decir que el *Coaching* y el *Mentoring* abordan el tema, pero que esos intentos en su mayoría lo enfocan desde una perspectiva psicologista y adolecen de la profundidad antropológica que requiere. Estas aproximaciones evidencian la carencia del tema del autoconocimiento aplicado a los directivos de las organizaciones. Por eso propongo una visión más integral y holística del conocimiento de sí para el desarrollo humano del directivo.

¹ Ribera, A. (2004).

Para llevar a cabo esta investigación recurrí al método documental, que consiste en buscar, recopilar y analizar bibliografía relevante sobre el tema del conocimiento de uno mismo, y después aplicarlos al ámbito empresarial. Luego, procedí a realizar conexiones y relaciones desde una perspectiva sistémica, pues es la más adecuada para el conocimiento práctico del hombre, debido que el método analítico es insuficiente para el conocimiento de uno mismo, por la complejidad de los elementos que configuran la esencia humana, pero sencillamente porque no somos máquinas.

Por otro lado, la estructura de los contenidos de este trabajo deriva de una visión antropológica integral del ser humano. De ella se desprenden diferentes conceptos relacionados al conocimiento de uno mismo, entre ellos están: la personalidad, el carácter, el temperamento, las emociones, la vulnerabilidad, el conocimiento a través de otros, el sentido de vida y el propósito personal.

Para emprender esta tarea me vi en la obligación de consultar libros, artículos científicos, artículos de divulgación, notas técnicas, documentos y manuales sobre el tema del autoconocimiento. Adicionalmente expongo algunos de los métodos que pueden emplearse para un trabajo de conocimiento personal consistente e integral y también elaboro algunas opiniones y sugerencias que pueden mejorarlos.

De esta forma, todo el trabajo queda configurado en tres capítulos que guían al directivo hacia una respuesta más sólida a esa inquietud por saber quién es y cómo poder alcanzar sus objetivos de manera más humana. Así, la gestión de sí mismo y el liderazgo personal brotarán de un esfuerzo consistente por haber buscado la verdad de sí. Y también para que la Dirección de Personas en las organizaciones sea más sostenible y consistente en estos tiempos tan cambiantes, una firmeza organizacional que se logra a través de directivos que se conocen a sí mismos. Todo esto contribuye a lograr el principal objetivo de cualquier hombre de empresa: ser más eficiente y consistente².

² Pérez López, J. A. (2018).

Capítulo I

Autoconocimiento del Directivo

El autoconocimiento del directivo es el fundamento del concepto de *self-management*³. En diciembre de 1999 y en enero de 2004, *Harvard Business Review* la revista de investigación científica de *management* empresarial publica sendos números especiales dedicados a la cuestión del *self-management*. En ellos se incluían numerosos artículos monográficos a cargo de especialistas en el ámbito empresarial y del rubro de la psicología. Entre los principales se encuentra el trabajo de Peter Drucker (*Managing Oneself*)⁴, quien dedica su investigación a la formación de ejecutivos para la gestión de sí mismos, porque piensa que es un tema trascendental y prioritario, prerrequisito para cualquier otra formación empresarial.

En este contexto se empiezan a aplicar las teorías del *management* al desarrollo de las personas, con la pretensión de lograr vidas más realizadas. Es lo que también intenta hacer Christensen, que centra su atención en un enfoque existencial del *management* donde las preguntas por el sentido de la vida y la propia felicidad comienzan a cobrar mayor peso en la formación de los ejecutivos de empresa⁵.

Estos antecedentes revelan la necesidad de profundizar en el fundamento del *self-management*, que es el autoconocimiento. Lo que necesita primero todo ser humano es conocerse a sí mismo. Esto le permitirá llevar a cabo la gestión más importante: la tarea por la propia vida. La presente investigación trata de profundizar en el conocimiento de sí que necesita todo directivo para ser mejor persona y mejor líder, de tal manera que su acción directiva sea más consistente.

3 Ribera, A. (2004).

4 Drucker, P. (1999).

5 Clayton, C. (2010)

1.1 El porqué del autoconocimiento

Si una persona quiere dirigirse a sí mismo necesita saber primero hacia dónde se dirige y para qué, pero también es indispensable que se conozca y tome conciencia de las manifestaciones principales de su personalidad.

Toda analogía tiene sus límites y más aún cuando se trata de describir las acciones humanas. Si una persona planea hacer un viaje con su propio vehículo, resulta lógico pensar que, para ello, necesita conocer primero hacia dónde quiere ir y para qué lo hace, pues siempre hay una razón y una dirección concreta. Pero también es muy importante conocer las utilidades que tiene el vehículo, sus características, por ejemplo, si es “todoterreno” para subir montañas o si es muy bajo para terrenos pedregosos, o si es de alta velocidad en desplazamientos llanos. Necesita saber qué tipo de combustible usar y sobre todo cómo conducirlo adecuadamente, además de conocer el trayecto de la carretera. Estas utilidades son muy importantes pues si las desconoce, por más que sepa la razón y la dirección, no podrá llegar donde quiere ir o probablemente se presenten problemas en el camino.

De la misma manera si una persona pretende dirigirse a sí mismo, necesita conocer cuál es su propósito vital, la razón que lo mueve a desplazarse día a día. También necesita conocer cuál es la tipología de su personalidad, de su temperamento, conocer cuál es su carácter, reconocer sus fortalezas y debilidades, ser consciente de la propia vulnerabilidad, etc. En resumen, toda persona necesita conocer su razón vital y su manera de ser, estas son claves fundamentales para conducir la vida de manera satisfactoria. En esto consiste la acción directiva hacia uno mismo, la cual será el fundamento de la dirección de otras personas y de las organizaciones.

Para Peter Drucker “el éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos; sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor”⁶. Unos años después *Harvard Business*

⁶(1999), p. 65.

Review publicó un artículo llamado *The Five Minds of a Manager*. En él se describen una serie de claves en la experiencia de formación de directivos, a través de las cuales se detectó que la gestión empresarial necesita de cinco tipos de mentalidades. La primera de ellas consiste en administrar el yo. Cada uno tiene un sujeto dominante o un objetivo propio para la reflexión, que es el yo; por eso, no puede haber discernimiento sin autoconocimiento⁷.

Por otro lado, también insiste en que el directivo no puede tener ningún tipo de visión sin conocimiento de sí mismo. Lo que permite concluir que sin autoconocimiento la administración no tiene sentido, pues nadie administra algo que no conoce.

También en el *Coaching* —muy utilizado para el desarrollo de ejecutivos— el autoconocimiento ocupa un papel importante a la hora de trabajar en la autorreflexión. Se trata de generar mayor autoconciencia como prerrequisito para saber qué potenciar y desde dónde debe iniciar el desarrollo personal⁸. Todo esto sirve para enfatizar por qué el autoconocimiento es una de las claves más importantes del *management* de uno mismo.

Pero quizá una de las razones más contundentes del autoconocimiento es la seguridad y consistencia que proporciona a la persona. Un líder que se conoce es capaz de inspirar seguridad. Saber hacia dónde va, por qué y qué lo caracteriza le permitirá desplazarse con mayor consistencia y a la vez con más ligereza para avanzar y alcanzar grandes metas en poco tiempo. Lo contrario es la inseguridad que produce el no saber ante quién se está parado cuando uno se mira al espejo; el desconocimiento de lo que se puede ofrecer al mundo y de las herramientas con que se cuenta para llevar a cabo el

⁷ Gosling, J. y Mintzberg, H. (2003).

⁸ La ICF (*International Coach Federation*) define el *coaching* como asociarse a un cliente en un proceso creativo y estimulante que los inspira a maximizar el desarrollo personal y profesional. Passmore, J. y Sinclair, T. (2020). Existe también una definición de esta práctica a partir del *coaching dialógico*. La menciono porque es un intento interesante de fortalecer la práctica del coaching con fundamentos antropológicos. Lo define como un proceso de acompañamiento para impulsar el despliegue de las potencialidades de la persona, en orden a su plenitud, a través de la ampliación de la conciencia, el incremento de la responsabilidad, el compromiso con la acción y la construcción de relaciones de encuentro con el entorno. Alonso, S. (2013).

desafío de la vida. El desconocimiento de sí puede obstaculizar el camino motivando que el avance sea muy lento o incluso que se convierta en un factor paralizante.

Por otro lado, la seguridad que aporta el autoconocimiento es, en el fondo, también una experiencia de estabilidad, algo muy importante en los entornos tan variables en los que se desenvuelve la acción directiva. Somos testigos de lo inestable y volátil que es el mundo de la empresa en la actualidad. Todo esto parece que se acelera a un ritmo cada vez más alto con la crisis del Covid-19, que ha aumentado la incertidumbre. En este contexto es muy importante que los líderes comuniquen una visión que afronte esas circunstancias tan cambiantes y ambiguas⁹.

Para paliar estos efectos se pueden aconsejar estrategias para un liderazgo en situaciones de crisis. Sin embargo, estas soluciones parten de lo externo, dejando de lado una fuente de estabilidad más profunda y a veces más efectiva. Lo que a veces se necesita para afrontar las experiencias de mayor incertidumbre es una gran estabilidad interior. Si el directivo no experimenta esa estabilidad le será muy difícil asumir la gestión en entornos tan inciertos. Ahora bien, la consistencia interna proviene de vivir según la verdad de sí mismo. La estabilidad proviene de la verdad y esta se consigue a través de la madurez del conocimiento que cada uno tiene de sí mismo. Por eso, no sólo vale la pena conocer el sentido de la propia vida y cómo se manifiesta la propia psicología, sino que resulta una necesidad impostergable para nuestros días. Y todo esto se hace más urgente cuando se ejerce una tarea directiva y de liderazgo.

1.2 El para qué del autoconocimiento

A continuación, se mencionan cinco razones por las que el autoconocimiento resulta útil e importante para el directivo:

⁹ Camp, R. D. (2020).

1. El autoconocimiento es clave para ser un buen líder. La teoría de Juan Antonio Pérez López (1998) desarrolla las capacidades concretas que exige la función directiva, la cual posee tres áreas distintas de su actividad: la estratégica, la ejecutiva y la de liderazgo. Por tanto, cualquier directivo ha de tener las capacidades y habilidades de estrategia, ejecutivo y líder. Cada una de esas tres dimensiones de la función directiva es muy importante para cualquier organización. Pero para efectos de la presente investigación, nos centraremos en la dimensión del liderazgo, como competencia decisiva para la dirección.

Un líder actúa sobre todo en el plano de la motivación de las personas que dirige y los resultados que busca su acción están relacionados con los motivos por los que obra el colaborador que está a su cargo. Busca también desarrollar el máximo potencial de los colaboradores de la organización y por lo tanto garantizar la unidad de la misma. A través del liderazgo, el líder no sólo se preocupa de garantizar la eficacia y la atractividad, sino también de desarrollar un sentido de responsabilidad despertando motivaciones trascendentes en su gente. Ahora bien, el líder que busca motivar a su gente para inspirar los motivos adecuados, necesita motivarse a sí mismo, algo que implica también el conocimiento de sí¹⁰.

Por otro lado, una de las características esenciales del buen liderazgo, que conecta directamente con la necesidad del autoconocimiento, es la ejemplaridad. Un liderazgo auténtico y sostenible necesita de esta dimensión para ganar autoridad. El medio que tiene el directivo para ganarse la autoridad ante sus subordinados es precisamente la ejemplaridad¹¹. A través de ella, el directivo se gana la confianza de su gente. La ejemplaridad se consigue cuando los subordinados son capaces de ver comportamientos imitables en el directivo que posee poder; ahí es cuando la confianza deriva en autoridad. Entonces, para adquirir la ejemplaridad, un líder necesita conocerse a sí mismo para irradiar confianza en sus miembros. Un lí-

¹⁰ Pérez López, J. A. (1998).

¹¹ Chinchilla, N. (2001).

der que se conoce sabe hacia dónde debe orientarse y, por lo tanto, le resulta más consistente orientar a los demás.

2. El autoconocimiento contribuye a la coherencia y a la formación del carácter del directivo. Según Warren Bennis, el liderazgo es sinónimo de coherencia, de constancia y de equilibrio en la vida¹². Además, se construye y ejercita a través del carácter, como afirmaba Drucker. Havard apuntaba que el liderazgo es una cuestión de carácter y no de temperamento, precisamente porque se puede modelar. Es algo que no viene dado por naturaleza, sino que se educa a partir de hábitos virtuosos¹³. En todo caso, si la actividad directiva exige coherencia y el ejercicio de un buen carácter, no se puede educar el liderazgo sin el autoconocimiento del propio carácter, además de otros muchos factores. Se debe ser coherente primero y fundamentalmente con la verdad de uno mismo. Por tanto, para desarrollar el carácter se necesita del autoconocimiento para que el directivo sea coherente. El autoconocimiento es la base del liderazgo personal y este último la fuente del liderazgo hacia las demás personas.

3. En tercer lugar, se necesita del autoconocimiento para actualizar las potencialidades de los colaboradores de la organización. Una de las tareas más importantes del directivo es actualizar las potencialidades de las personas que dirige. Ahora bien, ¿cómo podrá hacerlo si primero no ha actualizado sus propias potencialidades? Para hacerlo, debe conocer cuáles son estas, y para esto necesita del autoconocimiento. Si no se conoce, no tendrá las habilidades suficientes para transmitir de manera adecuada los objetivos de la organización. Lo más probable es que su acción derive en autoritarismo, en un uso inadecuado del poder. Este comportamiento representa un serio problema para la organización, porque un directivo autoritario es un ególatra, es decir, un hombre inmaduro incapaz de reconocer a los demás¹⁴. Por lo tanto, despertar las propias potencialidades depende de cuánto se conoce a sí mismo. A su vez,

12 Bennis, W. G. y Goldsmith, J. (1997).

13 Havard, A. (2010).

14 Polo, L. y Llano, C. (2019).

este autoconocimiento le servirá para desarrollar esta acción con las personas a las que dirige.

4. En el terreno del *Coaching*, el autoconocimiento tiene claros beneficios para el desarrollo del directivo. Según la ICF (*International Coaching Federation*), las personas con alta capacidad de autoconciencia son capaces de mirarse con franqueza; de identificar fortalezas y áreas de mejora; de experimentar una amplia gama de emociones; de identificar y sanar sus emociones más profundas; de pensar, sentir y comportarse conscientemente; de actuar de forma más proactiva; de estar dispuestos a aprender, crecer y cambiar; de tener disposición para el aprendizaje, crecimiento y cambio; de desarrollar apertura a nuevas experiencias; y de sentirse más cómodas con las propias vulnerabilidades¹⁵. De ahí que el autoconocimiento pase a ser una tarea clave en el desarrollo del potencial de un directivo.

5. El autoconocimiento sirve para la definición del propósito personal. En las últimas décadas se ha incrementado la tendencia a la búsqueda y definición del propósito tanto colectivo como individual en el *management* y en el *self-management* respectivamente. Incluso algunos lo llaman “la nueva lógica de la gestión”, porque se trata de un *management* basado en el propósito¹⁶. Según investigaciones recientes sobre el tema, en un entorno tan competitivo y marcado por la incertidumbre, el concepto de propósito ha cobrado gran relevancia y se está convirtiendo en un elemento necesario para la creación y sostenibilidad de organizaciones consistentes por su significado¹⁷. De hecho, también según el concepto del *Golden Circle*¹⁸ de Simon Sinek, un liderazgo desde el propósito fortalece el compromiso de los colaboradores, genera valor en el interior de la organización y fortalece la unidad de la misma¹⁹.

15 Passmore, J. y Sinclair, T. (2020).

16 Rey, C.; Bastons, M. y Sotok, P. (2019).

17 Rey, C.; Bastons, M. y Sotok, P. (2019).

18 Este concepto fue empleado por Simon Sinek en el 2009, en una de las charlas de TED más populares. A través de este Sinek propuso que la clave comercial está en el por qué más que en el qué. Es decir, el cliente no suele comprar “lo que” haces sino “por qué” lo haces.

19 Sinek, S.; Mead, D. y Docker, P. (2018).

Para todos estos expertos el descubrimiento y la definición del propósito individual pasa siempre por el autoconocimiento. De hecho, una de las dimensiones de la búsqueda del propósito implica el autoconocimiento para reflexionar sobre la propia experiencia, fortalezas, talentos y el potencial personal; se trata de encontrar dónde se puede hacer la mejor contribución para los demás²⁰.

Por lo tanto, al demostrar la necesidad que los directivos tienen de encontrar un propósito claro, también se demuestra la necesidad del autoconocimiento para lograr este cometido. A través del autoconocimiento el directivo puede encontrar su propósito. Sobre este punto se tratará más en el capítulo tercero de esta investigación.

Estas cinco razones 1) un buen liderazgo, 2) la coherencia y formación del carácter, 3) la actualización de las potencialidades, 4) trabajar en el desarrollo personal a través del Coaching, 5) la búsqueda y definición del propósito personal nos sirven para explicar para qué sirve el autoconocimiento y cuál es su importancia para el directivo.

1.3 El qué del autoconocimiento

Antes de continuar desarrollando el tema debemos delimitar el concepto de autoconocimiento que se está usando y sobre el cual vamos a exponer algunas claves.

Se debe tener en cuenta que el autoconocimiento, como tema de estudio, ha sido abordado por diversas ramas del saber, tales como la filosofía, la psicología, la neurociencia, la educación y otras. Si bien la presente investigación pretende abordarlo desde el área del *management*, es preciso que esta última se apoye en los estudios de las ciencias que estudian al hombre en sus facultades superiores, porque el autoconocimiento no pertenece a su marco científico. Por eso, se procederá a revisar sobre todo los aportes de las ciencias

²⁰ Rey, C.; Bastons, M. y Sotok, P. (2019).

filosóficas y psicológicas al concepto de autoconocimiento, los cuales pueden servir mucho para el fin que busca el directivo.

El desarrollo histórico del autoconocimiento ha sido mucho más largo en la filosofía, en comparación con el estudio que hace del tema la psicología²¹. Para nuestra investigación será interesante profundizar en el estado de la cuestión del conocimiento personal en la filosofía, en concreto en la antropología trascendental y en la psicología, si bien el *management* ha escogido la psicología como ciencia orientadora para el estudio de este asunto²², quizá porque se presupone que toda psicología procede de una antropología de base. Aunque fuese así, se olvida que el hombre no es sólo su psicología y, por lo tanto, necesita conocerse de manera más sintética también a través del enfoque de la antropología trascendental. Es verdad que lo que se busca es que sea un conocimiento práctico para que sirva al directivo, pero ello no excluye que se deba tener una mirada sistémica al hombre, un enfoque integral.

El estudio sobre el conocimiento de uno mismo parece tener sus orígenes en Tales de Mileto²³, aunque la opinión común es que entra en el ámbito filosófico a través de Sócrates en el diálogo que tiene con Alcibíades, cuando se refiere a la inscripción que hay en la entrada al recinto de Delfos, sobre el Pronaos del Templo de Apolo (s. VIII a. C). Cualquier visitante que acudía al oráculo encontraba una sentencia escrita en griego clásico *γνωθι σεαυτόν*, “conócete a ti mismo”. Esta frase ha marcado la historia del autoconocimiento. Pero ¿qué es lo que significaba para los griegos?

Según Walter Burkert, el oráculo no tiene un sentido psicológico, ni existencial-filosófico, sino un sentido antropológico, por el cual se plantea un límite al hombre, recordándole que no es un dios²⁴. Para este autor, el mandato tiene un sentido de corrección

21 Lieberman, M. D. (2012).

22 Ribera, A. (2004).

23 Fierro, A. (2005).

24 Burkert, W. (1981).

ética de lo humano más que una orientación para el desarrollo de la persona. Sin embargo, no es tan sencillo establecer una interpretación de carácter universal de este precepto griego. Sobre él se han efectuado extensas investigaciones que muestran la complejidad de su interpretación. Según el trabajo de Moore en autoconocimiento de la filosofía antigua griega no parece tan fácil distinguir si Sócrates quiso romper con la tradición que sus antecesores tenían del oráculo o si simplemente buscó desarrollarla más²⁵.

Se analiza un poco más a fondo el sentido que Sócrates da al oráculo de Delfos, debido a que es la génesis de la aproximación al tema en los siglos venideros. Sin embargo, la filosofía contemporánea no ha profundizado en el autoconocimiento de los antiguos griegos, por considerar el mandato del oráculo un tipo de conocimiento difícil²⁶. La causa es que para los modernos el conocimiento sólo tiene acceso a la realidad de fenómenos y no al nómeno, como afirmaba Kant en su *Crítica de la Razón Pura*. Por eso el conocimiento al que se refieren pertenecería al ámbito de aquello a lo que no puede acceder la razón humana con precisión. Ahora bien, la investigación de Christopher Moore permite volver a destacar la importancia de la visión antigua del autoconocimiento socrático. “El autoconocimiento socrático está lejos de ser una reconstrucción anticuaria; es un legado clave del período filosófico ateniense clásico”²⁷. Para nuestra investigación es importante por la orientación que tiene para el desarrollo de la persona.

El famoso oráculo de Delfos es citado por Sócrates en tres ocasiones distintas, y en el *Alcibíades* más que en cualquier otra fuente

25 Moore, C. (2015).

26 Smith, J. (2012); Perry, J. y JeeLoo, L. (2011).

27 Sobre esto vale la pena citar lo que Moore afirma como crítica a la aproximación moderna al autoconocimiento en la filosofía: “By contrast with this common position against the philosophical importance of Socratic self-knowledge, this book argues for its broad philosophical appeal. I show that Socratic self-knowledge need not depend on controversial, outdated, or unpalatable metaphysical suppositions. It treats the “self” in a nuanced, non-arbitrary, and linguistically familiar way. It sets self-knowledge at the origins of a history of philosophy concerned with living well, orientation toward the truth, and the public debate of reasons for action. And it finds in self-knowledge simultaneously an epistemic, ethical, and practical ideal”. (2015), p. 4.

de la literatura socrática. Es importante que el significado que Sócrates da al autoconocimiento debe tomarse a partir de una evaluación integral de todos los diálogos en los que abarca el tema. Y una valoración de todos en su conjunto lleva a pensar que Sócrates entendía el conocimiento de sí como el constituirse uno mismo en una persona unificada, con deseos y creencias coherentes y transparentes, deseos y creencias por los cuáles uno es responsable²⁸. El enfoque socrático del autoconocimiento es el de una autoconstitución en la verdad y el bien.

El análisis del autoconocimiento socrático puede contribuir al objetivo de la investigación sobre el conocimiento que busca el directivo de sí mismo, sobre todo por su carácter práctico de gobierno de sí, pero también al entenderse como una búsqueda de autoconstitución, algo que tiene relaciones interesantes con la búsqueda y definición del propósito personal. En efecto, el autoconocimiento del directivo no tiene como fin la búsqueda pasiva de los estados mentales del yo en el presente, sino una mayor determinación de sí mismo para una contribución al mundo. Esto ya podría evidenciar el sentido del uso del autoconocimiento para *el management*.

Ahora bien, conviene conocer qué más se ha dicho sobre el autoconocimiento. Aunque para ello no se pretende hacer un análisis exhaustivo de la historia del autoconocimiento, dado que es algo que excede completamente los objetivos de la presente investigación. Sólo se buscan insumos que permitan comprender mejor la cuestión sobre el conocimiento de sí, de una manera más integral.

El primero es el enfoque de carácter práctico, existencial y en continuidad con la orientación socrática de Agustín de Hipona. Él busca responder a la pregunta por el hombre y por el conocimiento de sí. Y lo hace no a través de un tratado de filosofía, sino a través de una obra autobiográfica: *Las Confesiones*. Debe tenerse en cuenta que la visión agustiniana del hombre es ante todo teologal, pues la

²⁸ Moore, C. (2015).

esencia del hombre es su ser imagen de Dios. Agustín, en esta obra, describe al hombre concreto, situado, inserto espacio-temporalmente en su propia vida; aquella en la que debe autodeterminarse a través de las situaciones concretas que vive. Así, la interioridad del hombre es sobre todo vida interior, la vivencia de los acontecimientos cotidianos en su interior. Esta interioridad es la vía del conocimiento de sí mismo. Ahora bien, de la misma manera que el autoconocimiento socrático no es un solipsismo, sino la búsqueda de sí con la ayuda de otro, el autoconocimiento agustiniano es interioridad hacia Otro²⁹. Podríamos decir que Agustín se encuentra a sí mismo en Dios que refleja la verdad de sí.

Petrarca en el siglo XIV recoge la orientación socrática y la inspiración agustiniana para reclamar la sabiduría de meditación interior, que sería el centro del humanismo cristiano que se extiende hasta el siglo XVI³⁰.

En el siglo XV aparece otro buscador de la interioridad en la modernidad, Michel Montaigne, quien estudiando a los clásicos asume para sí la tarea del autoconocimiento, influenciado por el método racional de Ramón de Sibiuda. Montaigne se retira para dedicarse exclusivamente al estudio de la condición humana. Su concepción del yo es empirista y no busca entender al hombre desde la comprensión de la naturaleza de Aristóteles, sino que el hombre se conozca sólo en el devenir de su experiencia vital y cotidiana³¹.

Fichte, en el siglo XVIII es aún más explícito en este asunto cuando exhorta a fijarse únicamente en sí mismo, desviando la mirada del exterior, de todo lo que le rodea para dirigirla hacia el interior; el centro de atención debe ser el sí mismo³². En el mismo siglo Hegel transforma la idea de interioridad en una conciencia absoluta de sí mismo. Hegel invierte el orden clásico acto y potencia haciendo que la potencia sea el factor absoluto. Esta forma de autoco-

29 Olaechea, J. (2010).

30 Fierro, A. (2005).

31 Lázaro, R. (2018).

32 Fierro, A. (2005).

nocimiento moderno plantea un problema de contradicción³³. Por medio de la razón se conoce el yo, pero esto es contradictorio pues la razón es una potencia del yo y no puede ser el yo algo de la razón³⁴. Aquí yace la contradicción del autoconocimiento moderno y también es la razón por la que resulta difícil aceptar la visión griega del conocimiento en el oráculo de Delfos.

Quizá sería mejor hablar de conocimiento de sí que de autoconocimiento, pues este último llevaría la impronta de la subjetividad moderna. En todo caso, en la presente investigación, cuando se habla de autoconocimiento, se parte del hecho de que el conocimiento del ser del hombre es objetivo y no pura subjetividad. Pero tampoco es objetivo en el sentido científico moderno. Auto-conocerse significa el proceso de búsqueda de luces objetivas de la verdad de uno mismo, por eso, la mirada al tema desde la filosofía nos permite abrir una nueva puerta al autoconocimiento, la de la psicología.

Según Fierro los teóricos conductistas no han querido interesarse en el autoconocimiento, por tratarse de elementos de la interioridad de la persona, y porque se refieren a una pura actividad mental de pensamiento (2005). Sin embargo, un grupo de psicólogos sí ha querido afrontar el tema del “sí mismo”, del conocimiento de sí y de los fenómenos de autoconciencia; provienen de una orientación más personalista y fenomenológica: Allport, Rogers, Maslow y Frankl. Ellos centran la importancia en la experiencia del individuo³⁵. Los principios y métodos de estos psicólogos, según Fierro, no encajan en el canon de una ciencia objetiva (2005). Aunque depende de lo que este autor entiende por ciencia objetiva. Si las ob-

33 “Si el conocer se embadurna de subjetividad, ¿hasta qué punto escapamos del modelo cartesiano, que sustituía la verdad por la certeza subjetiva? Desde luego que el yo pensado no es el yo real. Para que el yo pensado fuese real, además de pensado, tendría que existir al margen del pensar. Pero si es externo al pensar, entonces, ¿cómo conocerlo? La filosofía moderna presenta este problema del que algunos existencialistas (y a su modo los filósofos del diálogo, los personalistas, etc.) intentan escapar abriendo campo a otros tipos de conocimiento (el aludido subjetivo, el de la fe sobrenatural, etc.). ¿Son suficientes esos caminos? Son intuiciones válidas, pero seguramente requieren mayor fundamentación teórica, es decir, en esos planteamientos queda por exponer cómo es el conocer que permite advertir el yo y qué nivel ocupa ese conocer entre el resto de los humanos”. Sellés, J. F. (2011), p. 506.

34 Sellés, J. F. (2011).

35 Fierro, A. (2005).

jeciones provienen de una visión mecanicista de la ciencia —que no contempla la complejidad del alma humana—, entonces siempre va representar un problema científico. Pero el problema fundamental es que el autoconocimiento de la persona es un fenómeno que escapa los límites de la ciencia moderna. Quizá por esto las aproximaciones de estos psicólogos más personalistas sean más factibles, porque parten de una visión más integral del ser humano.

Según una reciente investigación³⁶, el autoconocimiento desde el plano psicológico puede definirse como un conjunto de representaciones de lo que se cree de sí mismo. Se diferencia del conocimiento tradicional (que se adquiere, almacena, recupera, organiza y transmite significado-orientación para el actuar) porque no se aprende en ningún libro, sino que se da esencialmente a través de la introspección y de la interacción. Por otro lado, debe tenerse en cuenta que existen muchas formas de autoconocimiento y que su exactitud es difícil de evaluar objetivamente.

Según esta investigación, aún no se ha llegado a un consenso en la terminología y en la organización de los dominios del autoconocimiento debido a que este puede versar sobre cualquier aspecto del “sí mismo”. Ha habido algunas propuestas de organización del autoconocimiento, como la de Neisser, que distinguía cinco tipos de autoconocimiento: ecológico, interpersonal, extendido, individual y conceptual del “sí mismo”³⁷. Sin embargo, la investigación psicológica parece haberse organizado en la práctica de acuerdo a los siguientes rubros: episódico y semántico de recuerdos autobiográficos, rasgos de personalidad, actitudes, identidad social, atributos físicos, atributos de reputación, conocimiento de relaciones entre socios, metas, motivos de la relación, salud física y mental, preferencias y valores, conocimiento metacognitivo, acciones de desempeño futuro³⁸. También las investigaciones han resaltado la complejidad del autoconocimiento al demostrar la existencia de puntos

36 Bukowski, H. (2019).

37 Neisser, U. (1988).

38 Bukowski, H. (2019).

ciegos producidos por los procesos inconscientes, los cuales generan sesgos.

Como se puede apreciar, los dominios en los que la investigación psicológica aborda el autoconocimiento son muy amplios. Y si en algo hay continuidad con la orientación del oráculo de Delfos es en que el autoconocimiento no es algo fácil de abordar ni tampoco exige precisión, sino cierta flexibilidad. En estas páginas sólo se abordan algunos dominios, con el fin de que puedan servir para un conocimiento de sí más integral del directivo en el *management*. Para ello necesitamos complementar la visión psicológica con la antropología trascendental como parte de una aproximación sistémica al conocimiento del ser humano.

1.4 Antropología del directivo

El directivo que busca conocerse a sí mismo necesita trascender la mirada práctica, aquella con la que normalmente procede a analizar las cuestiones relacionadas con el mundo de la empresa, porque la complejidad de la aproximación a la propia identidad no puede ser agotada por el método analítico. “Para entender un sistema complejo interrelacionado no basta aplicar el método analítico; es menester completarlo”, decían Polo y Llano³⁹. Los seres humanos no son artefactos. Por eso la actividad propiamente directiva está siempre orientada a los hombres y no a las máquinas, las cuales no se dirigen, sino que se conducen. Por tanto, se puede decir que no existe dirección de las cosas, sino que las cosas se administran, se gestionan y se consumen. Dirigir es ante todo una actividad del hombre que está orientada a otros como él, por lo que la aproximación a esta actividad necesita ser también antropológica.

Por otro lado, un buen directivo para proceder con éxito en su acción necesita conocer mejor a quienes tiene al frente con el fin de dirigirlos e incluso, como ya se ha dicho, para actualizar sus mejores potencialidades. Un buen directivo trata de integrar a la

³⁹ Polo, L. y Llano, C. (2019), p. 317.

gente dándoles visión y motivación para que surjan de ellos fuerzas insospechadas⁴⁰. Además, también necesita conocerlos, porque debe ser ético en su forma de dirigir para que su tarea sea completa, dado que no debe estropear a los colaboradores que dirige. Y para no hacerlo, necesita de la autodirección, un autocontrol de la propia conducta para que esta se corrija. Y para dirigirse a sí mismo es necesario primero conocerse. Nadie dirige nada si no lo conoce antes.

El directivo que empieza a buscar la propia identidad se encuentra con una primera verdad fundamental la cual es anterior al rol del directivo que posee y que lo constituye como tal : se da cuenta del dato a priori de que es un ser humano. Esto puede parecer obvio; sin embargo, no lo es si se tiene en cuenta la radicalidad de lo que antropológicamente significa preguntarse quién soy. Por lo tanto, cuando el directivo se interpela sobre sí mismo, descubre que posee la condición humana. Ese es el primer dato que descubre al tomar conciencia sobre sí, pero no es el único, pues son muchas las consideraciones en torno a las cuestiones de la identidad del hombre. Si bien este no es el objetivo de esta investigación, se mencionarán por lo menos algunas notas que provienen de la antropología relacionadas con el ser del directivo en cuanto hombre.

La pregunta ¿quién soy? necesita de la ciencia antropológica, la cual permite comprender mejor la estructura de la existencia humana. Al adentrarse en esta cuestión se percibe al ser humano como una persona con una esencia determinada y un cuerpo orgánico. Si bien el hombre es un compuesto de cuerpo y alma, también es más que esto: es persona humana, punto más alto de la existencia, como afirma Sellés⁴¹. Por lo tanto, ser persona humana no es lo mismo que ser hombre, es siempre algo más elevado, idea que también enfatiza Sellés. A partir de esto, un primer dato que se puede concluir para la investigación es que el directivo es ante todo una persona humana, alguien único e irreplicable y distinto de aquello que es lo co-

⁴⁰ Polo, L. y Llano, C. (2019)

⁴¹ Sellés, J. F. (2011).

mún: la naturaleza humana que posee. Esta perspectiva permite al directivo elevarse más alto, como un vuelo de águila, con el fin de verse a sí mismo con la complejidad que acarrea su condición humana.

Empezaremos a profundizar en la identidad del ser humano a partir de un primer elemento antropológico. El directivo en cuanto hombre posee una esencia humana o, como diría Sellés, su equivalente, que podría ser lo que se conoce como personalidad (2013). Si se busca una definición, esta podría ser la de Polo “la esencia del hombre es la perfección intrínseca de una naturaleza procurada por el acto de ser”⁴². De esto se deriva, en primer lugar, que una esencia es siempre perfección y que en el caso del hombre es la perfección de su naturaleza humana. Lo segundo es que, si bien la personalidad es la perfección de la naturaleza humana, el acto de ser o persona humana es aquello que perfecciona a la esencia o personalidad. Por tanto, la personalidad es lo más perfecto de la naturaleza humana, pero no lo más perfecto en el hombre; lo más perfecto en él siempre será la persona o el acto de ser. La esencia o personalidad es el partido que cada cual saca de sus facultades superiores⁴³. La esencia vendría a ser la manifestación concreta del yo, es decir, lo concerniente a la psicología humana. Para comprender esto mejor es necesario profundizar en lo que se entiende por naturaleza humana.

La aproximación clásica al concepto de naturaleza la describe como aquello que es principio de operaciones. ¿De qué operaciones es principio remoto? De las facultades que la constituyen, que son el principio a través del cual obra el ser humano: las funciones de las facultades sensibles y de sus dos potencias espirituales. Para comprender mejor las operaciones propias de la naturaleza humana, vale la pena citar textualmente a Sellés cuando desarrolla una clasificación de las facultades que el hombre posee:

42 Polo, L. (1993), p. 185.

43 Sellés, J. F. (2011).

“La clasificación de las potencias y funciones humanas que pasa por tradicional (aunque se podría dotar de añadidos), distingue, de menos a más, las siguientes: dentro de las vegetativas tres funciones: nutrición, reproducción y desarrollo. En los sentidos externos, cinco facultades: tacto, gusto, olfato, oído y vista. En los internos, cuatro: sensorio común o percepción sensible, memoria, imaginación y cogitativa (llamada estimativa en los animales). Dentro de las apetitivas sensibles, dos: apetito concupiscible y apetito irascible. En las locomotrices no suelen establecerse distinciones, aunque son patentes. Por último, en las intelectivas, dos: la voluntad y la inteligencia”⁴⁴.

Ahora bien, esas facultades del ser humano se actualizan también por medio de la materia, que en este caso es su cuerpo orgánico. Este es otro elemento antropológico importante en el directivo en cuanto hombre. Se considera cuerpo como organismo porque se hace énfasis en la vida que posee el cuerpo, de lo contrario sería solo una corporeidad inerte. Sobre este particular Sellés afirma “las realidades físicas no son cuerpo orgánico, sino materia inerte. Cuerpo con vida es cuerpo orgánico. Los órganos son los soportes biológicos de las potencias o facultades de que está dotado un ser vivo corpóreo”⁴⁵.

Normalmente el hombre promedio toma consciencia de la dimensión corpórea de su naturaleza humana, no solamente porque quizá es lo más evidente a la experiencia, sino también por la formación básica que recibe en ciencias biológicas desde temprana edad. Conoce lo suficiente del funcionamiento del cuerpo humano para poder cuidarlo y usar las potencialidades de este. Pero es más difícil que conozca las manifestaciones de su personalidad, es decir: cómo usa sus facultades sensibles y superiores, porque lo más probable es que no conozca tan directamente su alma como conoce su cuerpo. Del conocimiento de la personalidad y nociones de la misma se tratará más en el capítulo segundo.

⁴⁴ Sellés, J. F. (2011), pp. 255-256.

⁴⁵ Sellés, J. F. (2011), p. 210.

Ahora bien, el ser humano no sólo posee un cuerpo orgánico y una esencia inmaterial humana, sino que ante todo es persona humana, el elemento antropológico más importante. El hombre no es su cuerpo, tampoco es su personalidad, sino que el cuerpo y la psicología humana pertenecen a la persona. Lo que no quiere decir que la persona sea la suma de cuerpo y alma. Polo en *Antropología trascendental* (2003) afirma que la persona humana es la que perfecciona al alma y al cuerpo. Ella misma es un acto de ser e intimidad personal. Cabe una precisión, que “la persona humana no es ser como fundamento, sino que tiene el ser personal otorgado”⁴⁶, es decir, ha recibido lo que es. Una interesante manera de comprender que la existencia del ser humano es pura donación. Que el directivo sea consciente de todo esto influirá de manera positiva, con un carácter de desarrollo, no solamente en la manera en que se ve a sí mismo sino también en la forma en que ve al mundo y a los demás. Esta es la dimensión más importante del ser humano, pero también la más compleja por lo que su desarrollo sobrepasa las pretensiones de nuestra investigación.

*Hasta aquí se han desarrollado algunas claves que permiten entender mejor quién es el ser humano y nos hemos guiado por la antropología trascendental para ello. Todo esto es muy importante pues la manera de entender al hombre influye en el tipo de *management* que se aplica en la empresa. La visión del hombre condiciona la visión del modelo de gestión⁴⁷ y ésta también influye en el modelo de dirección.

Así, un modelo de gestión mecanicista posee una visión de la persona entendida como el elemento de la organización capaz de realizar una serie de operaciones físicas y procesos cognoscitivos que influyen en las acciones y procesos que realiza. En este modelo la persona es reducida casi a las funciones de su naturaleza corporal y sus procesos cognoscitivos serían instrumentos de los fines materiales. En el modelo orgánico la persona es entendida como un ser

⁴⁶ Sellés, J. F. (2013), p. 83.

⁴⁷ Pérez López, J. A. (2018).

que se mueve no sólo por factores extrínsecos de la retribución, sino también por factores intrínsecos a la tarea: el aprendizaje, el sentido de responsabilidad, el sentido de logro, etc. En este modelo de gestión la persona es reducida a las dinámicas propias de su personalidad.

En cambio, el modelo antropológico parte de una visión de la persona como un ser trascendente, un ser que es más que naturaleza corpórea y su personalidad; un ser que posee un valor único. Este modelo “contempla a la organización como un conjunto social que encarna unos valores concretos que han de impregnar todo su operar”⁴⁸. Busca la unidad y el sentido en las acciones que se realizan; este es un modelo que está centrado en una visión más integral del ser humano.

De los modelos antes presentados se concluye una relación directa entre el concepto de hombre y el modelo de organización que deriva de él. Por lo que destaca la importancia de una antropología sólida; de lo contrario esto afectará también al estilo particular de dirección que se aplica. Por eso, todo lo dicho anteriormente sobre el ser del directivo en cuanto ser humano pretende ampliar la mirada que se puede tener de este sólo a través de su rol. Se ha comprendido que el directivo es un ser humano y en cuanto tal se han planteado algunas notas correspondientes a la identidad. Pero falta entender quién es el directivo desde su rol.

Un concepto que sintetiza el ser directivo es que “es un transmisor de un problema que le ha sido asignado un problema que tiene quien le dirige a él , convirtiéndolo en una serie de subproblemas que han de resolver sus subordinados”⁴⁹.

Si el directivo transmite problemas asignados a otros, es importante comprender que lo hace en cuanto que es persona humana, con una personalidad específica y cuya tarea consiste en asignar estos problemas a otros que también son hombres con perso-

—
48 Pérez López, J. A. (2018), p. 42.

49 Pérez López, J. A. (2018), p. 291.

nalidades concretas para que puedan resolverlos. Así la definición de directivo queda ampliada a partir de algunas consideraciones antropológicas. Si no se tiene en cuenta esta aproximación humana la dirección corre el riesgo de distorsionarse y volverse autoritaria⁵⁰, porque no se tendrá en cuenta la dignidad de las personas a las que se dirige.

En este capítulo se ha reafirmado la necesidad que tiene el directivo de profundizar en el conocimiento de sí y en la importancia que ello tiene para llevar a cabo su función directiva. También se ha expuesto una serie de beneficios y utilidades del autoconocimiento para uno mismo. Luego se ha profundizado en la naturaleza del autoconocimiento y en los principales desarrollos que se han hecho sobre este tema tanto de la filosofía como de la psicología. Todo esto sirve para comprender cómo enfocamos el conocimiento de sí. Finalmente, se ha profundizado en algunas claves que provienen de la antropología, para que el directivo comprenda mejor su estructura como ser humano. Pues, al fin y al cabo, un directivo que pretende conocerse a sí mismo, no puede desentenderse de un dato ineludible: que es ante todo un ser humano. Y para llevar a cabo esta tarea, hemos demostrado que el método más eficaz no es el analítico sino el sistémico, que permite ir relacionando los distintos elementos que se encuentran cuando poco a poco se estudian los dominios principales del yo.

⁵⁰ Polo, L. y Llano, C. (2019).

Capítulo II

Cómo conocer las manifestaciones de la personalidad

Desde una visión antropológica correcta se concibe que el directivo, como ser humano, necesita comprenderse como un sistema complejo interrelacionado⁵¹, lo cual impide que sea entendido sólo por la vía del análisis. Por tanto, para conocer al hombre no basta el método analítico, que es el que habitualmente ha sido empleado por la ciencia moderna para la resolución de problemas, a través de un criterio de claridad y simplicidad. El ejemplo que pone Leonardo Polo para explicar este asunto es el de la máquina, entendida como un conjunto de piezas acopladas que puede entenderse y analizarse por partes, llegando a la conclusión que el método analítico es efectivo y adecuado para conocer a una máquina. Sin embargo, el ser humano no puede entenderse a partir del método analítico porque no es un enfoque global, y esa globalidad es necesaria para el sistema complejo que es el hombre. Además, “está claro que en el hombre todo es relevante y que la verdad del hombre no es un resultado, un mosaico de piezas, no es artificial”⁵².

Por tanto, es importante aproximarse al conocimiento del hombre como una unidad y según la integridad dinámica a través del método sintético. Para esto, se precisa estudiar la pluralidad de los rasgos humanos en forma de análisis temporal, pero en una constante revisión de cómo estos rasgos se relacionan. Este proceso de síntesis de los elementos conocidos no se agota, porque no podemos llegar a un conocimiento exhaustivo del ser humano. Se debe ir construyendo un modelo interrelacional que pueda enriquecerse. De esta manera, sin agotar, se explica la complejidad del hombre.

51 Polo, L. y Llano, C. (2019).

52 Polo, L. (2016), p. 46.

Una segunda consideración, en conexión con la anterior, es que el autoconocimiento, según las conclusiones de una reciente investigación, es una realidad compleja que no busca necesariamente alcanzar mayor precisión, sino una mejor comprensión de uno mismo, teniendo en cuenta que lo importante es tratar de abarcar cualquier información relevante del “sí mismo”⁵³. La falta de consenso sobre la organización de los dominios y la terminología determinan que el autoconocimiento no sea una realidad acabada clara y distinta en términos de la ciencia moderna sino un proceso siempre perfectible. Si se tiene una antropología de base, con una mirada sintética, se pueden abordar los distintos dominios que contribuyen al autoconocimiento del directivo de manera integral.

Ese autoconocimiento puede incluir algunos aspectos de apariencia física, pero estos no serán necesarios para efectos del objetivo del directivo, pues este necesita sobre todo centrarse en el conocimiento desde el yo como puente entre el acto de ser y sus manifestaciones humanas⁵⁴, porque es la expresión práctica de la propia identidad.

Hemos señalado que uno de los aspectos clave que necesita conocer una persona para alcanzar la madurez humana es cómo se manifiesta la propia personalidad externamente. En este capítulo se desarrollan algunos dominios del conocimiento de la personalidad. Se trata de conocer cómo se manifiesta exteriormente y las tipologías que forma. Sin embargo, esto no significa llegar a conocer quién soy íntimamente, porque la respuesta a la que intenta responder este capítulo no es *¿quién soy?* sino *¿cómo es mi personalidad y cuáles sus manifestaciones humanas?* Y si bien conocer la esencia humana no es conocer a la persona, sí es una buena guía para rastrear la huella del ser personal, como afirma Sellés. Entender las manifestaciones de la personalidad consiste en encontrar las herramientas claves que permitan el acceso a sus expresiones,

⁵³ Bukowski, H. (2019).

⁵⁴ Sellés, J. A. (2011).

con el fin de alcanzar la madurez que busca el directivo a través de un autoconocimiento práctico.

El concepto “yo” sirve para identificar al agente que conoce sus manifestaciones o lo que más concretamente conocemos como personalidad. Gordon Allport se opuso al uso de los términos “yo” o “*Self*”, porque consideraba que podían crear una confusión a la hora de entender la personalidad, como si existiese una personalidad más pequeña dentro de la única personalidad⁵⁵. Sin embargo, esta objeción de Allport es despejada por la teoría del conocimiento de Polo en la que Sellés profundiza. Esta teoría permite entender que el agente que posibilita el conocimiento de la esencia humana es lo que la escolástica llamaba “sindéresis” y que podría ser equiparable al concepto “yo”. Es la vía de acceso que permite el conocimiento de la naturaleza y esencia humana. Antes de entrar a analizar las diferentes manifestaciones de la personalidad para el autoconocimiento, es necesario aclarar la definición de este término clave y de otros, como carácter y temperamento. Para ello, se exponen algunos antecedentes históricos que explican las dificultades de comprensión de estos conceptos.

El término “carácter”, a inicios del siglo XX, con el predominio de la psicología francesa, tenía un significado muy similar al concepto de “personalidad” en la actualidad. Le Senne afirmaba que el “carácter” es una estructura permanente, que no cambia, porque asegura la identidad del individuo en el tiempo⁵⁶. Y en los últimos cincuenta años la psicología ha preferido no hablar de “carácter” y utilizar más el término “personalidad”⁵⁷. Esto se produce, según Echavarría, porque Allport consideraba que el término carácter comportaba una carga moral, la cual no tenía el término “personalidad”, más neutral. No es así en el caso de Allers, que prefiere hablar de “carácter” en vez de “personalidad”, pues es posible la confusión de esta última con el concepto de persona (2010). Final-

55 Echavarría, M. (2010).

56 Sarráis, F. (2012).

57 Echavarría, M. (2010).

mente, el dominio de la escuela anglosajona hizo que el término “personalidad” se generalizara mientras que el de carácter desdibujaba su significado⁵⁸.

Estos antecedentes permiten comprender algunas diferencias entre cada uno de los términos. Pero antes de entrar a desarrollar los siguientes apartados trataremos de clarificar algunos conceptos, de acuerdo a las definiciones de autores como Allport, Echevarría, Sarráis y otros:

- **Personalidad:** es la organización dinámica psicofísica que representa aquello que es distintivo y propio de cada ser humano y que determina una forma concreta de comportamiento, actitud y reacción. Está constituida por una serie de cualidades, que son modos de percibir, sentir, pensar y actuar aprendidos.

- **Carácter:** es el conjunto de cualidades mentales y de comportamiento que se adquieren por aprendizaje a lo largo de toda la vida.

- **Temperamento:** es el conjunto de cualidades biológicas que son determinadas por la genética humana y determinan una manera de actuar a lo largo del tiempo.

De acuerdo con estas definiciones, se puede concluir que el temperamento y el carácter son rasgos o cualidades que constituyen la personalidad, como una realidad más amplia que comprende las manifestaciones psicofísicas del ser humano y es el objeto de estudio de este capítulo.

2.1 Conocer la personalidad

Dado que hemos centrado el objeto de estudio de este capítulo en la personalidad, empezaremos profundizando en lo que implica el autoconocimiento de esta y luego lo haremos con algunos de sus principales rasgos o cualidades.

⁵⁸ Sarráis, F. (2012).

El autoconocimiento se inicia a partir del dato de que cada persona posee una personalidad, un modo de ser del yo a nivel psicológico. Este autoconocimiento de la personalidad ha sido una cuestión que siempre ha fascinado a la mente humana⁵⁹, y que podría definirse como la autopercepción explícita de cómo uno piensa, siente y se comporta regularmente, así como la consciencia de cómo esos patrones son interpretados por otros⁶⁰. En síntesis, es la manera en que el yo se manifiesta en la realidad y ante otros. Ahora bien, vale la pena comprender el concepto de personalidad desde el plano psicológico para poder visualizar qué es lo que se pretende conocer y cómo.

La definición más común en la literatura científica es la de Gordon Allport, considerado el padre de la psicología de la personalidad. Para él, ésta es “la organización dinámica dentro del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan los ajustes únicos de su entorno”⁶¹. De esta definición podemos confirmar lo que anteriormente se ha venido desarrollando. La personalidad es una determinación de la forma de pensar y actuar que hace único al sujeto; sin embargo, la manifestación de una forma de ser no es lo mismo que la manifestación del ser único. Sarraís, en una definición más reciente, añade que es algo distintivo de cada individuo, que le lleva a actuar de manera semejante en situaciones diversas y que es reconocido por los demás como su modo de ser particular. Además, señala que la personalidad está formada por una serie de rasgos que se aprenden a lo largo de la vida y que determinan la conducta particular de un individuo en cada momento (2018).

Estas dos definiciones nos permiten entender qué es la personalidad y, por lo tanto, qué es lo que se va a conocer cuando se pretende realizar la tarea del autoconocimiento a partir de esta. En la definición de Sarraís se hace referencia a dos realidades que se van a explicar más adelante: el temperamento y el carácter. En todo

59 Back, M. y Vazire, S. (2012).

60 Vazire, S. y Carlson, E. N. (2010).

61 Allport, G. W. (1937), p. 48.

caso, a partir de estas conceptualizaciones, se concluye que lo que se va a conocer es un particular modo de ser, que ya hemos señalado que no es el ser.

Se insiste en la distinción real entre persona y esencia porque es importante que se comprenda que la respuesta a la pregunta por la propia personalidad no es la respuesta a la pregunta quién soy, sino a cómo se manifiesta mi esencia humana, que son cosas distintas. Aunque conocer la personalidad es una puerta que se puede atravesar para acceder a la identidad personal. Además, la psicología contemporánea suele identificar, erróneamente, persona con personalidad. Otro error sería separarlas completamente, porque, como dice Allport, con esta distinción radical, la persona termina siendo una mónada⁶². En todo caso, cuando Allport define la personalidad, ya se puede constatar una clara diferencia con el concepto de persona. Por eso, es correcto distinguir entre persona y esencia, para aproximarse mejor a un autoconocimiento del propio modo de ser.

Para conocer la personalidad existen muchos cuestionarios psicométricos y que pueden servir como herramientas para el autoconocimiento. La mayoría de los que se suelen usar están basados en las tipologías planteadas por Carl Jung, que plantea que cada persona tiene preferencias en su comportamiento, las cuales pueden ser conocidas para poder lograr el autoconocimiento (1923). Las herramientas más populares en el campo del *management* y para el *coaching* son: MBTI, TDI, DISC y el de 16 Personalidades⁶³. También hay otra herramienta para analizar los rasgos de la personalidad, usualmente conocida como OCEAN, muy utilizada por los profesionales en Recursos Humanos para la selección y colocación de los colaboradores. Para efectos de la presente investigación, nos enfocaremos en dos de estas: OCEAN y DISC. Si bien son muchas más las que se pueden emplear para conseguir avanzar en el autoconocimiento, el directivo puede proceder a analizarse a partir de estos dos cuestionarios y obtener una mirada complementaria de su personalidad.

⁶² Echavarría, M. (2010).

⁶³ Passmore, J. y Sinclair, (2020).

2.1.1 Modelo OCEAN

También es conocido como el modelo de los cinco grandes factores de McCrae y Costa y es considerado como el modelo de personalidad más aceptado en la investigación académica⁶⁴. Pretende describir la personalidad del individuo a través de cinco rasgos y su función es representar la personalidad en un nivel muy alto de abstracción, en cada una de las dimensiones que resumen una gran cantidad de características precisas y bien definidas del ser humano⁶⁵. OCEAN hace referencia a cinco factores, dos de ellos son tomados del modelo de Eysenck (1969): *Extraversion* (Extraversión) y *Neuroticism* (Neuroticismo). Los otros tres resultaron del cambio de una dimensión que tradicionalmente era llamada Psicotismo, por tres nuevas dimensiones: *Conscientiousness* (Conciencia), *Agreeableness* (Afabilidad) y *Openness to experience* (Apertura a la experiencia). De esta manera se entiende el acrónimo del modelo OCEAN⁶⁶.

El modelo OCEAN posee un instrumento de medición, el NEO-PI, que mide los cinco factores de la personalidad. Este modelo está indicado para sujetos mayores de 17 años y sin presencia de patología manifiesta. Su revisión fue publicada en 1992⁶⁷ (NEO-PI-R). Por lo que es un modelo que puede servir perfectamente para el autoconocimiento del directivo. Según Sarráis es un instrumento de medida muy apreciado (2012), aunque ha sido muy criticado por algunos aspectos metodológicos y teóricos. Si se desea profundizar más en estas objeciones se puede ver el trabajo de Pierchurska-Kuciel (2020).

64 Sarráis, F. (2012).

65 Piechurska-Kuciel, E. (2020).

66 Piechurska-Kuciel, E. (2020).

67 Sarráis F. (2012).

Tabla 1. Dimensiones y facetas de los Cinco Grandes con sus polos extremos.

Dimension	Facet	-	+
Neuroticism	Anxiety	Calm	Worrying
	Hostility	Even-tempered	Temperamental
	Depression	Self-satisfied	Self-pitying
	Self-consciousness	Comfortable	Self-conscious
	Impulsiveness	Emotional ^a	Unemotional ^a
Extraversion	Vulnerability	Hardy	Vulnerable
	Warmth	Reserved	Affectionate
	Gregariousness	Loner	Joiner
	Assertiveness	Quiet	Talkative
	Activity	Passive	Active
Openness to experience	Excitement-seeking	Sober	Fun-loving
	Positive emotions	Unfeeling	Passionate
	Fantasy	Down-to-earth	Imaginative
	Aesthetics	Uncreative	Creative
	Feelings	Conventional	Original
Agreeableness	Actions	Prefer routine	Prefer variety
	Ideas	Uncurious	Curious
	Values	Conservative	Liberal
	Trust	Ruthless	Soft-hearted
	Straightforwardness	Suspicious	Trusting
Conscientiousness	Altruism	Stingy	Generous
	Compliance	Antagonistic	Acquiescent
	Modesty	Critical	Lenient
	Tendermindedness	Irritable	Good-natured
	Competence	Negligent	Conscientious
Conscientiousness	Order	Lazy	Hard-working
	Dutifulness	Disorganized	Well-organized
	Achievement-striving	Late	Punctual
	Self-discipline	Aimless	Ambitious
	Deliberation	Quitting	Persevering

Fuente y adaptación: (Piechurska-Kuciel, 2020) p.30

El inventario consta de 240 ítems, 48 ítems por cada uno de los factores y además tiene dos versiones: una para ser autoaplicada (versión S, de *self-report*) y otra para ser aplicada por un evaluador (versión R, de *rating*). La evaluación proporciona un perfil de personalidad con tres niveles de puntuación en los cinco factores: alto, medio y bajo.

Son muchas las plataformas que permiten realizar el diagnóstico OCEAN. De hecho, la globalización, internet y la inteligencia artificial permiten realizar un *self-report* desde cualquier parte del mundo y adaptado a muchos idiomas, con la sola necesidad de un ordenador. Una vez terminado el cuestionario la plataforma le envía un informe con el diagnóstico de la personalidad y sus factores. Existe una plataforma digital llamada “Analizza.me” (www.analizza.me) que mide la personalidad a partir de un método basado en el lenguaje y a través del enfoque de vocabulario abierto⁶⁸.

2.1.2 Modelo DISC

DISC es sobre todo un modelo teórico antes que un inventario de la personalidad. Surge en 1928 a partir del trabajo de William Marston en su libro *Emotions of Normal People* que plantea una teoría para comprender el comportamiento humano. Es sobre todo un trabajo académico cuyo objetivo es el desarrollo de un modelo teórico del comportamiento humano⁶⁹. Los especialistas contemporáneos a Marston habían centrado la investigación en un estudio de la personalidad con un enfoque de resolución de patologías. Sin embargo, él quiso cambiar el enfoque hacia el comportamiento y las emociones del hombre normal.

Una de las claves más importantes del modelo es el concepto de percepción. Se busca entender cómo el yo reacciona de distintas maneras a diferentes estímulos. Marston desarrolla su teoría de las emociones y logra categorizarlas en cuatro formas diferentes de reacciones, de las cuales brota el modelo DISC. Aunque el objetivo inicial de su investigación no era generar un sistema de evaluación⁷⁰, con el paso del tiempo se fue descubriendo el potencial que tenía como herramienta de evaluación de la personalidad, hasta llegar a ser una de las más importantes formas de medición sobre todo en Recursos Humanos⁷¹.

68 Schwartz, H.; Eichstaedt, J. C.; Kern, M. L.; Dziurzynski, L. y Ramones, S. M. (2013).

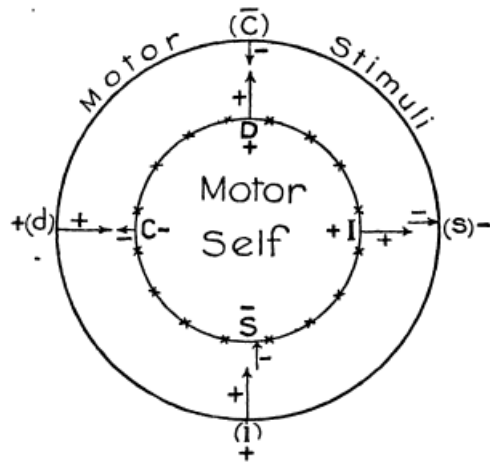
69 (Marston, 1928) DATOS LIBRO

70 Cole, P. y Tuzinski, K. (2003).

71 Roodt, K. (1997).

A continuación, en la siguiente figura se muestra el esquema original que utilizó Marston para explicar el “círculo de las emociones” que representa el esquema DISC:

Figura 1. Modelo del Círculo de las emociones de Marston.

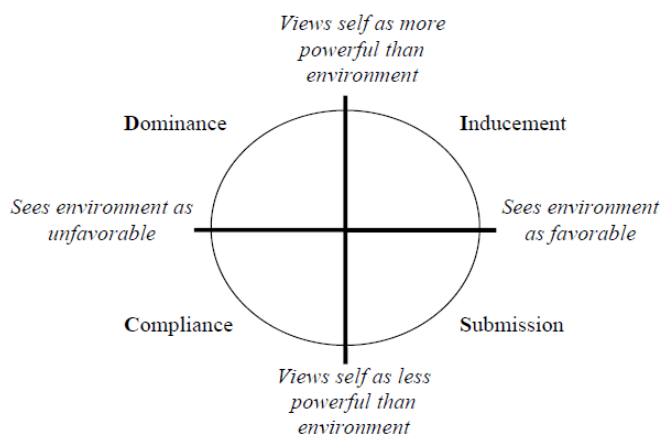


Fuente: Marston, W. M. (1928), p.104

A partir de este esquema se pueden comprender cuatro tipologías, manifestaciones de la personalidad que dan forma al acrónimo DISC: *Dominant* (Dominante), *Influencer* (Influenciador), *Steady* (Estable), *Conscientious* (Cumplidor). Estas dimensiones fueron trabajadas posteriormente por Walter Clarke desde 1940. Fue él quien desarrolló junto con su equipo un test conocido como: *Self Description*, para que fuese aplicado a la selección de personal. Más tarde John Geier usó el *Self Description* para crear el *Personal Profile System* (PPS). En estas actualizaciones no ha habido cambios sustanciales y el modelo DISC ha ido evolucionando con el tiempo⁷².

⁷² Cole, P. y Tuzinski, K. (2003).

Figura 2. Modelo DISC Original de Marston.



Fuente: Cole, P. y Tuzinski, K. (2003), p.4

El factor *Dominant* (Dominante) corresponde a aquella persona que posee una personalidad dominante. Es aquella que suele tomar decisiones rápidas y está orientada a resultados. Muestra además un alto nivel de energía e iniciativa en las acciones que emprende. Puede ser a veces impaciente y tiene el riesgo de causar conflictos porque es demasiado franca y no tiene en cuenta los sentimientos de los demás. Es una persona que exige claridad y brevedad en la comunicación interpersonal.

El factor *Influencer* (Influenciador) tiende a ser bueno para delegar; es extrovertido, sociable y posee la capacidad de persuadir e influir en otros. No se orienta a las tareas y es posible que no realice un seguimiento de los trabajos delegados. En lugar de hacer lo que es mejor para el trabajo, evita lo que le desagrada y lo va posponiendo. Recibe mejor las comunicaciones a través de la socialización.

El factor *Steady* (Estable) corresponde a una persona que es sólida, confiable y tolerante; técnicamente competente y capaz de en-

señar. Se adecúa mejor a planes de trabajo establecidos, a tareas repetitivas y rutinarias. Su entorno ideal es el “status quo” y tiende a resistirse a los cambios. La persona con este tipo de personalidad puede ser un mal delegador.

El factor *Conscientious* (Cumplidor) describe a alguien con una personalidad perfeccionista, minucioso y atento a lo que puede pasar en el futuro. Por eso intenta prevenir problemas. Trabaja con cuidado para garantizar la calidad y la precisión de lo que hace. Prefiere poco contacto con las personas y definir los límites de la autoridad por sí mismo. Además, suele ser autosuficiente. Un trabajo con instrucciones precisas y detalladas es el que más encaja con este modo de ser. En resumen, es una persona que tiende a evitar la comunicación personal cara a cara y prefiere manejarse a través de comunicaciones precisas escritas⁷³.

Una vez descritos los cuatro factores del DISC a rasgos generales, se procede a revisar en qué consiste el cuestionario de esta herramienta psicométrica. Según el análisis de Roodt, el inventario de personalidad consta de veinticuatro preguntas, cada una con cuatro opciones. Esto evidencia el carácter práctico y sencillo de la herramienta en comparación con otros cuestionarios más complejos. De estas opciones se tiene que seleccionar aquellas que correspondan más a la visión que se tiene de sí mismo y aquellas que representen menos la propia percepción de la personalidad⁷⁴. Según este estudio y de acuerdo con el modelo de Marston, el cuestionario DISC se ha caracterizado normalmente por el uso de adjetivos simples, como “valiente”, “considerado” o “entusiasta”; pero en los últimos años la tendencia dominante es aclarar dichos adjetivos mediante frases y oraciones que hacen más fácil su comprensión.

Se ha demostrado que el modelo de perfiles DISC es válido y confiable sobre todo para el ámbito laboral. De hecho, la investigación de Jones y Hartley⁷⁵ evidenció que esta herramienta puede ayu-

73 Slowikowski, M. K. (2005).

74 Roodt, K. (1997).

75 Jones, C. S. y Hartley, N. T. (2013).

dar al conocimiento de la sugestión que tienen las situaciones en las personas y cómo este conocimiento contribuye a mejorar su capacidad de actuación en sus entornos.

En todo caso, DISC puede constituirse como una herramienta válida para el autoconocimiento de la personalidad. A través de esta, el directivo puede reconocer aspectos importantes de su yo real y tenerlos en cuenta en su desempeño profesional. Además, la facilidad de comprensión y asequibilidad del cuestionario DISC permiten que sea un inventario muy práctico para la acción directiva. Pero el hecho de haber realizado esta evaluación no excluye otras, por ejemplo, la revisada anteriormente: OCEAN. Es más, realizar ambas e interrelacionar los elementos de cada informe proporciona una visión complementaria y más consistente sobre la propia personalidad. Para ello, se debe recordar que el autoconocimiento es siempre perfectible y que a través del método sistémico siempre se puede llegar a establecer mejores relaciones entre los elementos conocidos de la propia esencia humana.

2.1.3 *Conocer el temperamento*

Decíamos que uno de los elementos que componen la personalidad es el temperamento. Ahora es el momento de precisar en qué consiste este componente de la esencia humana. Rothbart entiende el temperamento como “las diferencias individuales constitucionalmente basadas en reactividad y autorregulación, influenciadas a lo largo del tiempo por los genes, la maduración y la experiencia”⁷⁶. Por otro lado, según Sarráis⁷⁷ el temperamento es “el conjunto de cualidades biológicas heredadas que determinan la manera de ser de una persona y le mueven a actuar de una manera peculiar durante toda su vida”. Y según Havard “el temperamento es una predisposición innata a reaccionar de una determinada manera. Es un don de la naturaleza y, en último término, de Dios”⁷⁸. Es-

⁷⁶ Rothbar, M. K. (2012), p. 9.

⁷⁷ Sarráis, F. (2018), p. 38.

⁷⁸ Havard, A. (2019), p. 11.

tas definiciones sirven de marco conceptual para entender lo que es el temperamento. Ahora conviene profundizar un poco más en ello.

En el siglo V a.C. Hipócrates describió cuatro tipos de individuos: el sanguíneo o alegre que demostraba exceso de sangre; el melancólico o de bilis negra; el irritable, asociado a un aumento en la bilis amarilla; y el flemático (debido al exceso de flema) o pasivo. Los griegos asumían que el equilibrio entre dichas cualidades producía un estado armónico entre raciocinio, emotividad y conducta. En el siglo III Galeno postuló que la predominancia de uno de estos cuatro tipos daba como resultado un tipo de temperamento que constituía el núcleo de cuatro tipos de personalidad. Derivados de los cuatro tipos de humores de Hipócrates describió nueve tipos de temperamento as cuatro categorías temperamentales permanecían en la base, pero cada una vendría a ser el resultado de la ausencia o el exceso de los humores corporales que generaban un desequilibrio de cualidades⁷⁹. Incluso, según Kajan, las diferencias del clima y la alimentación influyen en la caracterización temperamental (1998). En todo caso, ese modelo, hasta la teoría temperamental de Buss y Plomin en 1984, otorga importancia a la influencia de la biología y la genética en el comportamiento de las personas y, aunque esta base le da estabilidad, últimamente Sarráis se ha demostrado que el temperamento también puede ser susceptible de modificaciones

Sarráis recoge que los investigadores distinguen varios rasgos de temperamento en cada uno de los seres humanos. Esos rasgos influyen en la manifestación de la personalidad. Señala que el neuroticismo del modelo de la personalidad factorialista, o la emotividad del modelo de Heymans y de Buss-Plomin tienen que ver con el modo de ser afectivo; la actividad del modelo de Heymans y de Buss-Plomin, o la responsabilidad del modelo de los cinco grandes de McCrae-Costa con el modo de actuar; y la sociabilidad del modelo de Buss-Plomin y la extraversión del modelo de Eysenck y de McCrae-Costa con la actitud social.

⁷⁹ Albores-Gallo, L.; Márquez-Caraveo, M. E. y Estañol, B. (2003).

A su vez, Havard define los cuatro temperamentos de la siguiente manera:

El Colérico es enérgico: está orientado a la acción y se distingue por su reactividad inmediata y duradera. Está inclinado a muchas cosas, pero le cuesta preocuparse por las personas.

El Melancólico es profundo: gira en torno a la idea y se distingue por su reactividad retardada, profunda y duradera. Está inclinado a la contemplación de las ideas.

El Sanguíneo es espontáneo: vive de su relación con las personas y se distingue por su reactividad intermedia, espontánea y efímera. Está inclinado a compartir sus sentimientos con los demás.

El Flemático es comedido: busca por encima de todo la paz y se distingue por su reactividad retardada, medida y efímera. Es alguien que tiende a analizar los procesos y se le hace difícil soñar grandes cosas.

Puede ocurrir que dos temperamentos tengan la misma intensidad en una persona, sin embargo, con el paso del tiempo predominará uno sobre otro⁸⁰. Lo más probable es que una persona no tenga un rasgo estático de los cuatro, sino que, aunque uno predomine habrá una tendencia hacia otro y habrá algunos que no se relacionan por su posición antagónica. Por ejemplo, el colérico es opuesto al flemático y viceversa, y el melancólico opuesto al sanguíneo y viceversa. Esto se puede apreciar mejor en el gráfico que representa los temperamentos.

80 Havard, A. (2019).

Figura 3. Gráfico de los cuatro temperamentos.

Fuente: (Havard, A. (2021))

Para realizar un proceso de autoevaluación del tipo de temperamento se recomienda al directivo el test que propone Havard en la plataforma digital “Instituto Liderazgo Virtuoso”⁸¹. A través de ella se puede realizar la evaluación de manera gratuita, con opción a pagar por un informe más detallado. Ahora bien, los posibles defectos de nuestro temperamento pueden ser corregidos por otro componente de la personalidad, el carácter.

2.1.4 Conocer el carácter

Havard afirma que el carácter permite regular las inclinaciones de nuestro temperamento. En cierto sentido, termina siendo clave para generar un equilibrio sano en la propia personalidad, de ahí su importancia trascendental. Pero ¿qué se entiende por carácter? Sa-

⁸¹ El Instituto Liderazgo Virtuoso es una comunidad de especialistas en los sectores más diversos de la actividad humana, que dirigen un movimiento intelectual cuyo objetivo es la formación de una nueva generación de líderes virtuosos capaces de transformar el mundo Instituto Liderazgo Virtuoso (2021).

rrais define el carácter como el conjunto de cualidades mentales y de comportamiento que se adquieren por aprendizaje, especialmente en los primeros años. Por eso -afirma- que es más susceptible al cambio que el temperamento. Havard utiliza la etimología griega del término “carácter” que alude a una imagen grabada en una moneda, para decir que las virtudes son las que imprimen el sello del carácter en el temperamento (2019). Si bien no proporciona una definición de lo que es el carácter propiamente, sí explica el término a través de las virtudes, las cuales serían las que lo componen. Park y Peterson puntualizan que concebir el carácter como un conjunto de virtudes permite valorar moralmente esa dimensión de la personalidad y, por tanto, decir que hay un buen carácter o mal carácter. Y la virtud según Rabbani (2021) se entiende como una cualidad inherente al ser humano. Es aquella inclinación a pensar, sentir y actuar con excelencia conforme a la definición de Aristóteles.

Sin embargo, si bien las virtudes componen el carácter, existen otras dimensiones, no necesariamente catalogadas como virtudes, pero que también lo conforman. Se trata de las fortalezas, cualidades del hombre adquiridas a través del aprendizaje y la experiencia. Más adelante se desarrolla ese tema porque existen formas concretas de conocerlas, algo que definitivamente contribuye también a la presente investigación. Pero, ¿cómo medir este conjunto de cualidades que vamos adquiriendo a lo largo de la vida? Para conocer esta dimensión de la personalidad la psicología positiva tiene un aporte interesante que se diferencia de la psicología clásica en el enfoque. Mientras una se centra en lo patológico y las disfuncionalidades del comportamiento humano, la otra lo hace en lo positivo y funcional de las personas. El enfoque de las virtudes de Havard, también se puede aplicar a la psicología positiva, que constituye una fuente importante para el autoconocimiento del directivo por su carácter práctico enfocado a la acción. Por eso, seguidamente profundizaremos un poco más en la psicología positiva y el conocimiento del carácter.

La psicología positiva es un enfoque reciente que tiene como objeto el estudio de lo que va aconteciendo de manera correcta en la

vida de una persona⁸². Constituye un estudio de la experiencia óptima que intenta complementar el enfoque clásico en esta ciencia. Además, considera que la bondad y la excelencia humana son tan importantes y auténticas como lo disfuncional: la enfermedad, el desorden y la angustia⁸³. En este sentido requiere de un cambio cultural que implica dejar atrás lo patológico y centrar la mirada en el desarrollo de las cualidades y capacidades humanas, como afirma Rabbani. Asimismo, esta aproximación considera que las fortalezas humanas pueden ser estudiadas a partir de un enfoque y método científico. Se ha convertido en el ámbito del conocimiento que estudia las fortalezas humanas como promotoras del máximo potencial de las personas. Todo esto hace pensar que una psicología con un enfoque en el carácter será la tendencia de esta ciencia en el futuro.

Sin duda, la aproximación de la psicología positiva es muy importante para todos los campos, pero resulta de especial interés para el directivo, que pretende actualizar las propias potencialidades, y para poder actualizar también las de los colaboradores de la organización. Por eso esta corriente psicológica contribuye de manera importante al autoconocimiento del directivo.

Seguidamente procedemos a analizar qué son y cómo conocer las propias fortalezas, Este aspecto del conocimiento personal exige un tratamiento especial, por eso le dedicaremos los dos siguientes acápite.

2.1.4.1 *El método VIA*

A inicios del nuevo milenio y después de muchos proyectos de investigación Martin Seligman creó el “VIA Institute” (*Values in Action Institute*), el cual estaría dirigido por el experto Christopher Peterson y dedicado a desarrollar la investigación de las fortalezas y las virtudes del carácter a partir de la psicología positiva⁸⁴. El proyecto primero definió, identificó y clasificó componentes consensuados

82 Seligman, M. y Csikszentmihaly, M. (2000).

83 Park, N. y Peterson, C. (2008).

84 Peterson, C. y Seligman, M. E. (2004).

de un buen carácter, luego trabajó en la construcción de las formas de evaluar para establecer diferencias individuales en diferentes grupos. La clasificación VIA logró identificar 24 fortalezas del carácter y las organizó en torno a 6 virtudes⁸⁵, las cuales son: sabiduría y conocimiento, coraje, humanidad, justicia, templanza y trascendencia⁸⁶.

El Instituto VIA entiende las virtudes como aquellas características centrales valoradas por filósofos morales y pensadores religiosos. Para establecer estas seis virtudes el proyecto VIA se basó en la investigación de Katherine Dahlsgaard, quien trabajó en el análisis de las tradiciones filosóficas y religiosas más influyentes del mundo⁸⁷. Por otro lado, VIA conceptualiza las fortalezas del carácter como aquellos procesos psicológicos o mecanismos que definen las virtudes y son el subconjunto de rasgos de la personalidad, a los que se puede dar un contenido moral⁸⁸.

A continuación, mostramos la clasificación de las fortalezas del carácter y las virtudes que establece el proyecto del Instituto VIA. Esto se aprecia en la siguiente tabla:

85 Park, N. y Peterson, C. (2008).

86 Linley, P. A.; Harrington, S. y Garcea, N. (2009).

87 Linley, P. A.; Harrington, S. y Garcea, N. (2009).

88 Park, N. y Peterson, C. (2008).

Tabla 2. Clasificación VIA de Fortalezas y Virtudes

<p>1 Sabiduría y conocimiento: fortalezas cognitivas que conllevan la adquisición y uso de conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Creatividad: pensar en formas novedosas y productivas de hacer las cosas. · Curiosidad: interesarse por toda la experiencia en curso. · Mente abierta: pensar las cosas detenidamente y examinarlas desde todos los lados. · Amor por aprender: dominar nuevas habilidades, temas y conocimientos. · Perspectiva: ser capaz de dar consejos sabios a los demás.
<p>2 Coraje: fuerzas emocionales que implican el ejercicio de la voluntad para lograr objetivos frente a la oposición, ya sea externa o interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Honestidad/Autenticidad: decir la verdad y presentarse de una manera genuina. · Valentía: no rehuir la amenaza, el desafío, la dificultad o el dolor. · Perseverancia: terminar lo que se empieza. · Ánimo: afrontar con entusiasmo y energía.
<p>3 Humanidad: fortalezas interpersonales que implican "cuidar" y "hacerse amigo" de los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Bondad: hacer favores y buenas obras por los demás. · Amor: valorar las relaciones cercanas de los demás. · Inteligencia social: ser consciente de los motivos y sentimientos propios y ajenos.
<p>4 Justicia: fortaleza cívica que subyace a la vida comunitaria saludable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Equidad: tratar a todas las personas de igual forma, a través de las nociones de equidad y justicia. · Liderazgo: organizar actividades grupales y ver qué sucede. · Trabajo en equipo: trabajar bien como miembro de un grupo o equipo.

5

Templanza: fortaleza que protege contra el exceso.

- Perdón: perdonar a los que han hecho mal.
- Modestia: dejar que los logros de uno hablen por sí mismos.
- Prudencia: tener cuidado con las elecciones de uno, no decir o hacer cosas de las que luego se pueda arrepentir.
- Autorregulación: regular lo que uno siente y hace.

6

Trascendencia: fortalezas que construyen conexiones con el universo más grande y proporcionan significado.

- Apreciación de la belleza: notar y apreciar la belleza, la excelencia y /o el desempeño hábil en todos los ámbitos de la vida.
- Gratitud: ser consciente y agradecido por las cosas buenas que suceden.
- Esperanza: esperar lo mejor y trabajar para lograrlo.
- Humor: gusto por reír y bromear, trayendo sonrisas a otras personas.
- Espiritualidad/Religiosidad: tener creencias coherentes sobre el propósito superior y significado de vida.

Fuente: Park, N. y Peterson, C. (2008), p. 87.

Aunque aún no se ha validado completamente si tener estas fortalezas influye en la satisfacción laboral de las personas, sí se ha comprobado en las investigaciones que el conocimiento de las fortalezas del carácter es útil para ayudar al trabajador a desempeñarse mejor en sus funciones⁸⁹. Por eso, el inventario que ha desarrollado VIA puede servir de insumo para el autoconocimiento del directivo como herramienta de actualización de las propias potencialidades.

Para proceder a realizar la autoevaluación (VIA-IS) la persona debe ingresar en un sitio en Internet (www.autentichappiness.com). Ahí realizará un cuestionario compuesto por 240 items que utiliza la escala de Likert de 5 puntos (desde “1” que corresponde a muy diferente a mí, hasta “5” que corresponde muy parecido a mí) para medir las declaraciones que hace el encuestado sobre sí mismo⁹⁰. Así, el resultado de la autoevaluación le sirve como insumo para conocer mejor las principales fortalezas de su carácter.

Esta evaluación se diferencia de cualquier inventario de la personalidad porque examina aspectos que pueden tener una calificación moral; por ejemplo, la extroversión y la introversión no pueden ser calificadas moralmente. La medición de las fortalezas está referida al carácter, no propiamente a la personalidad, porque no incluye elementos como el temperamento u otros. A continuación, veremos otro método de medición de las propias fortalezas que ha tenido mucho éxito en el ámbito de la gestión a nivel mundial.

2.1.4.2 El método de StrengthsFinder

Son muchos los enfoques que se han realizado a partir de la perspectiva de la psicología positiva. Ahora no se pretende abarcar todos, sólo se busca profundizar en el método de consultoría que realiza la Organización Gallup, que ha tenido mucho éxito en los EEUU y ahora en muchos otros países. Es un método de detección de las fortalezas del carácter humano⁹¹, práctico y relevante para el ámbito laboral y que puede contribuir a la presente investigación.

89 Linley, P. A.; Harrington, S. y Garcea, N. (2009).

90 Linley, P. A.; Harrington, S. y Garcea, N. (2009).

91 Buckingham, M. y Clifton, D. (2008).

La Organización Gallup llevó a cabo un estudio durante casi treinta años, con más de dos millones de entrevistas en el sector empresarial, para determinar cómo describían las personas lo que hacían, algo que evidenciaba, de algún modo, el autoconocimiento del que fue entrevistado. A lo largo de estas entrevistas identificaron treinta y cuatro patrones de talento humano. Estos patrones explican una gama de desempeños sobresalientes compuestos por talentos prácticos aplicables al mundo laboral. Con estos patrones, la Organización Gallup ofrece al mundo empresarial un modelo de gestión basado en las fortalezas del carácter humano.

Ahora bien, resulta importante, antes de presentar el método con el que trabaja esta organización, comprender el concepto que tienen de fortaleza y cuál es el enfoque que le dan. Definen fortaleza como desempeño consistente casi perfecto en una actividad. De esta definición se derivan tres principios para una vida profesional más consistente:

En primer lugar, para que una actividad se convierta en una fortaleza es necesaria su realización constante. Es decir, no se puede llamar fortaleza a aquella actividad que esporádicamente es sobresaliente, debe haber una constante en su demostración. La habilidad puede ser considerada fortaleza si la persona se ve haciéndola una y otra vez.

Un segundo principio sostiene que, para sobresalir profesionalmente, no es necesario tener fortalezas en todas las exigencias del perfil o rol en que la persona se desempeña. Para ser sobresaliente no necesariamente se necesita ser perfecto en todo. Por el contrario, esto genera problemas. De lo que se trata es de focalizarse en aquellos puntos en que se es fuerte para crecer y consolidarse.

El tercer principio consiste en que la clave es la optimización de las propias fortalezas, no de las debilidades. No se trata de ignorar las debilidades; al contrario, se es consciente de ellas, pero no son el foco de la inversión para el crecimiento personal. Lo importante es identificar las propias debilidades, pero no permitir que estas se conviertan en un freno. Incluso, en esta investigación, más adelante

se trata cómo entender la propia vulnerabilidad como una gran fortaleza. En todo caso, como dicen Buckingham y Clifton, lo que se busca es aprovechar las fortalezas y asumir las debilidades (2008).

Lo que ofrece la Organización Gallup son tres herramientas para el conocimiento de aquellas fortalezas que son propias de cada individuo:

a) Comprender la distinción entre talentos naturales y lo que se puede aprender. Hay que tener en cuenta que la práctica consecutiva de una actividad no necesariamente lleva a la perfección, sino que para desarrollar una fortaleza particular también es necesario un talento particular. El “talento” es un patrón innato de pensamiento, sentimiento o comportamiento que una persona puede repetir de forma natural. El “conocimiento”, en cambio, son aquellos hechos y lecciones que se aprenden. Y las “destrezas” son los pasos de una actividad. La suma de las tres constituye una fortaleza. De ahí que la clave para el desarrollo de la fortaleza sea identificar el talento predominante y perfeccionarlo con el conocimiento y la destreza.

b) Identificar los Talentos Dominantes a partir de un sistema. Se trata de una forma de identificar una fortaleza y su potencial a través del ensayo de una actividad, y de la observación de cuán rápidamente se puede captar: si se capta rápido y se salta los pasos del aprendizaje, o si se agregan giros que no se han aprendido por enseñanza, e incluso observar si se realiza una actividad y se pierde la noción del tiempo.

c) Tener un lenguaje común para describir sus talentos. Según la propuesta de Gallup se necesita un nuevo lenguaje que ayude a explicarnos a nosotros mismos y a otros lo que entendemos por fortalezas. Un lenguaje inspirado en la psicología positiva que explique más la fortaleza que la propia debilidad. Además, se pretende que este lenguaje sea universal, de dominio común de todos.

Para identificar las fortalezas es necesario conocer los talentos, pero es indispensable para ello, saber qué son. De hecho, Gallup entiende el talento no sólo como una habilidad innata especial, sino

sobre todo como un patrón claro de identificar y que se puede aplicar productivamente. Un talento es la conexión sináptica más fuerte. Esta comprensión del talento incluiría incluso aquellos aspectos negativos del carácter, porque también podrían aplicarse productivamente. Aunque para su aplicación el talento necesita combinarse con el conocimiento y la destreza. El uno es conocimiento objetivo y vivencial de hechos y experiencial que se tiene, y la otra es la que estructura el conocimiento y lo transforma en pasos concretos de ejecución. Así, esta suma de los tres elementos constituye una fortaleza.

Entonces ¿qué se debe hacer para conocer los propios talentos? Buckingham y Clifton plantean cuatro signos que sirven para poder rastrear los talentos de cada uno:

En primer lugar, estar atento a las reacciones espontáneas e inmediatas a todas las situaciones que acontecen en la vida, porque lo que sucede normalmente es que las situaciones de riesgo o de alto estrés son reveladoras de las conexiones mentales más potentes en cada uno de nosotros. La vida diaria, si se está atento, revela el acontecer. Pensar, por ejemplo, si en una reunión social se busca acercarse a personas desconocidas o a las que ya son conocidas. Este comportamiento podría revelar que el talento es el “carisma” o la “relación” respectivamente. El primero es la capacidad innata de ganarse a los demás y el segundo, el deseo de profundizar en relaciones existentes.

En segundo lugar, un anhelo que posee la persona puede revelar la presencia de un talento. Este tipo de pasiones desde la infancia revelan las distintas conexiones sinápticas del cerebro. Así las conexiones débiles tienen una fuerza de atracción mínima y las fuertes tienen una fuerza de atracción casi irresistible, su atracción es casi permanente. En todo caso, puede no manifestarse claramente porque la presión social y económica obliga a la persona a no dejar que esos anhelos florezcan.

En tercer lugar, prestar atención a lo que se aprende rápido. La facilidad para aprender una destreza revela la potencialidad del ta-

lento. Por lo tanto, si hay algo que la persona percibe que aprendió rápido, entonces es imprescindible que lo analice a fondo porque ahí puede estar el talento.

En cuarto lugar, poner atención a la satisfacción que le produce o no una acción. Se trata de ser consciente de aquellas actividades positivas que suelen despertar una fuerza y una satisfacción psicológica. Para poderlas descubrir se plantea, que cuando esté realizando una actividad intente ser consciente de si desea que la acción finalice pronto, o si piensa en el futuro con ansias de que la acción se prolongue. Ambas experiencias determinan probablemente si lo que está haciendo es verdaderamente su talento.

Finalmente, queda por comprender cómo funciona el inventario de detección de fortalezas que utiliza la Organización Gallup llamado *StrengthsFinder*. Es un perfil de fortalezas que se diseñó con el objetivo de hacer más aguda la percepción de los patrones dominantes del comportamiento, para resaltar aquellas áreas donde la persona tiene un mayor potencial para desarrollar fortalezas.

El propósito del perfil es revelar a la persona dónde existe el mayor potencial para desarrollar sus talentos en fortalezas. Se trata de una evaluación *online* a partir de los treinta y cuatro temas de talento dominante que ha estudiado Gallup. Cada uno de estos temas será un patrón que si se actualiza permitirá el desarrollo de la fortaleza. Por otro lado, se busca que cuando se llene el inventario la respuesta sea inmediata y no se racionalice para que el análisis sea más preciso. Porque lo que busca el perfil es representar un estímulo para ver cómo se reacciona espontáneamente ante él, esto porque han demostrado que las situaciones cotidianas son las que revelan acertadamente sus talentos.

El encuestado recibe 177 estímulos en forma de cuestionario, a los que debe proporcionar 177 respuestas. Cada uno de estos estímulos representa dos formas de autodescribirse a sí mismo. Por ejemplo, “me gusta ayudar a las personas”. Son descripciones que se oponen entre sí para que el encuestado pueda decantarse por una en contraposición de la otra. Para cada respuesta dispone de un

tiempo límite de 20 segundos. Se puso este tiempo a partir de la investigación de desarrollo que hizo la Organización Gallup. El cálculo de las puntuaciones se basa en la intensidad de la autodescripción. Estas se registran en la base de datos de Gallup y, a partir de estas puntuaciones, se clasifican los temas dominantes. Los resultados se le entregan al encuestado con los cinco temas que han recibido la calificación más alta en el proceso de evaluación⁹².

Se puede concluir que el trabajo de Clifton es una fuente muy importante para el autoconocimiento del directivo. Porque esta forma de comprender los talentos dominantes más sobresalientes, para determinar cuáles son las propias fortalezas, puede hacer más consistente la labor directiva. Al mismo tiempo se vuelve más estratégica, porque genera focos de desarrollo concretos que le permiten, por un lado, potenciar sus capacidades al servicio de la organización donde trabaja. Por otro, comprender mejor cómo actualizar las potencialidades de los miembros que dirige, haciendo más eficaz el trabajo colaborativo para lograr los objetivos de la empresa.

Después de haber revisado los conceptos de personalidad, de temperamento y de carácter se puede ver cómo estos están íntimamente relacionados entre sí, lo cual es clave para el autoconocimiento. Si la personalidad es la composición de temperamento y carácter, esta estructura es la que hay que considerar a la hora de ir recolectando datos del conocimiento de sí a partir de estos tres niveles. Sobre la base del temperamento, forjamos el carácter y en el desarrollo de ambos aspectos ensanchamos la propia personalidad. Ahora bien, dentro de las experiencias psicofísicas que se dan en la personalidad, hay una que merece una especial atención, se trata del conocimiento de la realidad emocional⁹³.

92 Asplund, J.; López, S.; Hodges, T. y Harter, J. (2007).

93 Havard, A. (2019).

2.2 Conocer las propias emociones

La dimensión emocional está presente en todos los procesos humanos y para efectos del autoconocimiento del directivo las emociones no pueden ser ignoradas, porque su influjo en el comportamiento exige un especial tratamiento. Su relevancia fue demostrada cuando Daniel Goleman introdujo en el ámbito del *management* el concepto de inteligencia emocional en 1995. Su investigación evidenció la relación entre el éxito de la empresa y la inteligencia emocional de los líderes que la dirigen. Por ejemplo, en la toma de decisiones la persona debe considerar que las emociones influyen y son necesarias. Por eso, es importante que el proceso de autoconocimiento también se dirija hacia la dimensión afectiva del comportamiento humano. Esto es algo que desarrolla con profundidad José Víctor Orón⁹⁴, un experto en el tema de las emociones desde el ámbito neurocientífico, con un enfoque actual y con un buen fundamento antropológico. Su propuesta nos sirve de soporte para este apartado y nos permite elaborar un desarrollo del conocimiento de esta área en el ser humano.

Cuando decimos que buscamos conocer las propias emociones, hacemos referencia a acrecentar la conciencia de la propia dimensión afectiva. Por eso, el término “emoción” se emplea en este epígrafe en un sentido genérico. La realidad emocional puede ser utilizada como una vía del autoconocimiento, porque a través de ella se busca descubrir la situación personal del directivo y desde ahí proponer un camino de crecimiento (. Ahora bien, se debe tener en cuenta que las emociones no existen en sí mismas, lo que existe es la realidad emocional de la persona, la dimensión afectiva que posee. La emoción surge de la conjunción y actualización de la complejidad humana y no de un elemento concreto de la realidad. Por lo tanto, no es posible entender la emoción como una cosa; tampoco puede concebirse como una mera respuesta biológica; es mucho más que eso; es, ante todo, un complejo mundo de interacciones sociales y culturales. Es, por tanto, la conjunción de muchos re-

94 Orón, J. V. (2019) y (2020).

cursos psicológicos, por lo que tratar de controlarlas significaría no tener en cuenta la profunda complejidad humana y, en consecuencia, perder la oportunidad de conocerse a sí mismo.

Por otro lado, según Orón, tratar de definir emoción y sentimiento presenta algunos problemas, sobre todo cuando se trata de precisar los detalles de las regiones del cerebro que se activan o del mismo sentimiento, ya que, en la neuroanatomía, el paso de la emoción al sentimiento es un proceso continuo y no un salto. Por eso, este autor concluye que es más fácil distinguir emoción y sentimiento conceptualmente que anatómicamente. Ahora bien, ambos términos se pueden diferenciar por motivos pedagógicos y como ayuda para la aplicación práctica.

Esta división se puede identificar en situaciones muy básicas de la vida humana. Apoyado en las aportaciones de algunos investigadores, Orón afirma que se puede comprender la emoción como la afectación rápida y corporal que está presente en el recién nacido, pero que, con el paso de los años, madura a través de la interpretación y de la cognición. Este autor añade que conforme avanza el desarrollo personal las emociones van siendo más elaboradas y los procesos sentimentales, cognitivos, morales y de autoconciencia van haciendo más complejos los sistemas emocionales. Lo que debe quedar claro es que la emoción es un fruto del actuar humano en el que intervienen todos los actos psicológicos y que afecta a la globalidad de la persona, no es sólo una reacción espontánea.

La diferenciación conceptual tiene como objetivo aumentar la identificación de distintos elementos de una misma realidad. Esto es muy bueno para crecer en el autoconocimiento. Pero es necesario realizar esta diferencia de forma prudente sin depurar mucho cada término. En todo caso, se debe tener en cuenta que diferenciar los términos emoción y sentimiento sólo responde a un análisis cognitivo y no de la realidad. El cerebro implica que las distintas facultades humanas intervengan en todo acto. Orón afirma que existen muchas formas de acceder a la conciencia de un estado de emoción o de sentimiento. Puede ser a través de una palabra, de un recuerdo, o también de un determinado pensamiento. También a través de

una experiencia puede resultar más fácil descubrir qué es la percepción, por ejemplo, en las situaciones límite. Por tanto, la experiencia supone un recurso muy interesante a la hora de trabajar el autoconocimiento de la realidad afectiva del directivo.

En resumen, para percibir sus emociones y sentimientos el directivo puede recurrir a una vía de introspección, desde la cual analiza a través de la propia conciencia qué emociones o sentimientos vivió en determinadas situaciones límite en su empresa y cómo éstas influyeron en sus decisiones y en su comportamiento. Pero a veces, hacer este ejercicio, puede tener el sesgo de los filtros personales que no permiten analizar con objetividad la propia realidad afectiva. Por eso, es necesario que intervengan los demás para ayudar en este proceso de percepción. Aquí puede ser de gran ayuda una metodología aplicada en el ámbito de la consultoría de desarrollo humano. A través de escenarios simulados se pueden diseñar experiencias límites adaptadas a la realidad del directivo. Estas simulaciones cuentan con la presencia de evaluadores que califican de acuerdo a una rúbrica la percepción del estado afectivo del directivo que participa de la simulación. Incluso se puede hacer por medio de preguntas al sujeto que acaba de vivir una experiencia límite. Esto puede ser una ventaja a la hora de percibir las emociones y sentimientos que han aflorado en la persona en ese momento. Al terminar estas experiencias, el equipo de consultores recoge las evaluaciones y prepara un informe personalizado, que es entregado y explicado a cada directivo. Así, el directivo puede conocer sus estados afectivos con mayor precisión.

Por otro lado, aunque se haga esta diferenciación entre emoción y sentimiento, en el cerebro se integran junto con otros elementos, como la cognición, la autoconsciencia, la repercusión social, etc. Esto evidencia que, a la hora de hablar de emociones y de sentimientos, no se pueden tratar de forma independiente. Tampoco se pueden tratar de forma independiente los afectos (emoción-sentimiento) de la cognición, porque al conocer también se siente; afecto y cognición se integran. Los procesos psicológicos no pueden originarse por separado y luego relacionarse. Pensar que por un lado se

forma la afectividad y por otro la cognición, y que luego se relacionan entre sí, sería una forma de pensar incorrecta según la investigación de Orón. En ese sentido, otros psicólogos como Erikson, Piaget y Vygotsky han demostrado que todos esos elementos se conforman por la relación que hay entre ellos.

Todo esto evidencia que la emoción es un reflejo de la complejidad humana y que es importante comprender las anteriores consideraciones como introducción para la exposición de dos metodologías prácticas que sirven para el autoconocimiento de las emociones. Una es el *ECI Emocional Competence Inventory* (Inventario de Competencias Emocionales), que surge de la investigación de Daniel Goleman. Y la otra es la metodología de Educación Emocional que propone *UpToYou* a partir de la investigación de José Víctor Orón.

2.2.1.1 *Emocional Competence Inventory (ECI)*

Desde el *T.M.M.S (Trait Meta Mood Scale)* diseñado por Salovey, Mayer, Goleman, Turvey y Palfai en 1995, se han desarrollado algunos instrumentos para medir la inteligencia emocional, ya sea como habilidad o como rasgos. Una descripción completa de estos instrumentos se encuentra en la investigación de Sánchez y Robles⁹⁵.

Al presentar el Inventario de Competencias Emocionales como una herramienta que se puede usar para el autoconocimiento del directivo, no se pretende validar el instrumento en sí mismo ni dar algún tipo de valoración del mismo; sólo se pretende usarlo como un instrumento que contribuye a los objetivos de la presente investigación, por su aplicación al campo laboral y ámbito empresarial. Se busca describir qué es, cómo funciona y para qué sirve.

El *ECI* es una herramienta diseñada y construida por *The Hay Group*, en asociación con Daniel Goleman. La revisión de la génesis y naturaleza de este instrumento se puede ver en el trabajo de investigación de Boyatzis, Goleman y Rhee⁹⁶. Para efectos de esta in-

⁹⁵ Sánchez-Teruel, D. y Robles Bello, M. A. (2018).

⁹⁶ Boyatzis, R. E.; Goleman, D. y Rhee, K. (2000).

vestigación nos basta comprender que el *ECI* es un cuestionario que sirve para evaluar y desarrollar la inteligencia emocional en las organizaciones. Y se estructura a partir de la comprensión de la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para poder motivarnos y gestionar las emociones dentro de nosotros mismos y con los demás⁹⁷.

El *ECI* ha sido elaborado a partir de 110 ítems de los que se requieren al menos 3 para evaluar cada competencia. Tiene dos formas complementarias: una autoevaluación a través de la cual cada persona evalúa su desempeño laboral; y otra que se conoce como metodología de 360°, que es realizada en todas las direcciones y donde intervienen el jefe, el supervisor, otro colaborador, subordinado. Esta última parece mostrar validez y fiabilidad según la investigación de Boyatzis en el 2006. Sobre la estructura de la evaluación, cito directamente a Sánchez y Robles que lo explican de esta forma: “El criterio externo (supervisor, jefe, etc.) contesta en una escala tipo Likert de seis puntos (1= La persona se comporta así solo esporádicamente; 6= La persona se comporta de esta manera en la mayoría de las situaciones)” (2018). Además, se debe tener en cuenta, que el cuestionario está orientado a una población trabajadora adulta entre los 18 a 57 años⁹⁸.

El *ECI* contribuye a un diagnóstico de competencias emocionales en cuatro aspectos: autoconsciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales⁹⁹. Y se puede concluir que estos componentes pueden contribuir directamente a la recolección de datos que el directivo busca de sí mismo.

2.2.1.2 *El método UpToYou*

El siguiente método de conocimiento emocional posee una riqueza particular en la comprensión del ámbito afectivo de la persona humana. Sobre todo, porque parte de una visión antropológica en sintonía con las claves que dimos en el capítulo uno, sobre la an-

97 Watkin, C. (2000).

98 Sánchez-Teruel, D. y Robles Bello, M. A. (2018).

99 Watkin, C. (2000).

tropología del directivo en cuanto persona. Y también porque al comprender la realidad emocional humana como algo muy complejo no plantea un inventario de medición, sino que se enfoca en la educación emocional.

El método *UpToYou* entiende al ser humano como un ser que es, existe y vive en el encuentro con los demás. El autoconocimiento no es la respuesta a la pregunta *quién soy*, sino la respuesta a *quién soy* en relación con los demás. Este enfoque enriquece la investigación que hemos venido realizando sobre el autoconocimiento del directivo, porque permite evitar una aproximación errónea del conocimiento de sí que lo entiende como un solipsismo. El enfoque de *UpToYou* pone el acento en las relaciones sin las cuales la persona no puede conocerse a sí misma. Ahora vale la pena comprender este método que se ha desarrollado en los últimos años.

La propuesta de *UpToYou* ha sido desarrollada por José Víctor Orón tras años de trabajo e investigación. Cuenta con dos pilares fundamentales: el autoconocimiento y las relaciones personales en todas las etapas y ámbitos de la vida de las personas¹⁰⁰. Lo innovador de este modelo es que se parte de la experiencia emocional para descubrir por qué la persona vive de una determinada manera. Este enfoque de autoconocimiento le permitirá a la persona comprender cómo actuará. Marca además una distancia con los conceptos de inteligencia emocional y regulación emocional, a los que critica por su aproximación centrada en el bienestar, afirmando que la persona no busca sentirse bien, sino que su vida tenga sentido. Para ello propone un enfoque de educación de la realidad emocional de la persona. Según este programa la educación emocional “consiste en ayudar a que la persona tome su situación emocional como un punto de partida para el crecimiento personal, dentro del paradigma de la integración personal”¹⁰¹. Ahora bien, crecer no significa para Orón, tener un punto de llegada, sino: “perfeccionar lo reci-

¹⁰⁰ Orón, J. V. (2020).

¹⁰¹ Orón, J. V. (2019), p. 299.

bido, responder a la llamada de ser plenamente quién se está llamado a ser, mejorar las relaciones interpersonales por el encuentro y la donación”¹⁰².

El programa formativo de educación emocional está compuesto por dos momentos: el primero consiste en “conocer la información” y el segundo aspira a “maximizar la tendencia”. En cuanto al esclarecimiento de estos dos momentos vale la pena citar la explicación de Orón:

“El primer momento finalizará cuando la persona conozca las causas y descubra la lógica del sentimiento. El segundo momento finalizará por la acción de actos globales-personales, enfrentándose al tema de la identidad, que supongan un crecimiento personal. Para ello se parte de la realidad sentimental y se hace un camino para extraer toda la información encerrada en el sentimiento, y así conocer mejor lo pasado (acontecimiento) y descubrir su estado vital”¹⁰³.

A continuación, cito algunas de las herramientas que el programa de formación de *UpToYou* ofrece para que el adulto aplique sobre sí (Orón, 2020):

- La cartilla emocional (para conocer la variabilidad emocional vivida y cómo ésta se relaciona con lo vivido).
- La cadena emocional (para descubrir los procesos inconscientes en la toma de decisiones, permitiendo distinguir juicios de sentimientos. También para saber crear alternativas ante diversas situaciones vividas siempre buscando la mejora de las relaciones).
- La lupa (para conocer todas las causas que convergen para explicar una emoción).
- La revisión del día (para iniciar en el agradecimiento y la reconciliación).

102 Orón, J. V. (2019), p. 303.

103 Orón, J. V. (2019), p. 300.

- El semáforo (para conocer las tendencias personales y su relación con la personalidad).
- El consejero fiel (para distinguir lo que realmente queremos de lo que simplemente nos gusta).
- El timón (para la toma de decisiones desde lo mejor de uno).

Estas herramientas y otras que propone este programa contribuyen al proceso de maduración humana a través del conocimiento de sí. También explorando todas las opciones que ofrece *UpToYou* en su sitio web (www.uptoyoueducacion.com), donde se encuentra un programa específico de formación orientado, por ejemplo, a los negocios, ámbito de interés del directivo. Todo esto es una contribución más para que el directivo desarrolle un autoconocimiento más consistente.

2.3 Conocer la propia vulnerabilidad

Después de haber analizado la perspectiva emocional del ser humano como otro campo para el autoconocimiento, resulta importante revisar un enfoque de la debilidad humana desde la experiencia de dos emociones muy importantes: la vulnerabilidad y la vergüenza. Si bien para conocerse a sí mismo resulta indispensable reconocer las propias debilidades, normalmente tampoco es algo difícil de realizar. Es verdad que algunas personas excesivamente narcisistas son incapaces de llevar a cabo este reconocimiento, pero en general la mayoría de las personas son conscientes de sus propias debilidades. Incluso si se quisiese hacer un autoexamen de las debilidades, puede extraerse o del trabajo que se hace al reconocer las propias fortalezas con la herramienta de *StrengthsFinder*, dado que se pueden verificar las carencias y considerarlas áreas de debilidad.

En cambio, resulta muy difícil para el ser humano asumir la propia vulnerabilidad, y mucho más entender que esa condición de vulnerabilidad supone más una fortaleza que una debilidad. En los últimos años la investigación de Brené Brown ha empezado a tener

mucho impacto no sólo en el campo de la sociología, sino también en el *management*, pues los resultados de su investigación y su trabajo despertaron el interés de varios *CEO's* de exitosas organizaciones, entre ellas *Silicon Valley*. Por eso, el desarrollo del presente apartado se basa en la investigación que ha venido realizando esta autora.

Normalmente en nuestra cultura se identifica la vulnerabilidad con la debilidad, más aún en la cultura de las empresas. Pero es un error, pues no se puede llegar a ser valiente sin experimentar la condición de vulnerabilidad¹⁰⁴. Por ello, un cambio de lógica a partir de esta emoción puede ser una clave importante para el directivo y su necesidad de conocimiento de sí, así como también para la cultura organizacional.

El directivo normalmente se encuentra rodeado de una lógica de eficacia y rendimiento permanente, natural a cualquier empresa. Ésta no se contrapone con la lógica de la vulnerabilidad, sino al contrario, para el directivo como líder, será una oportunidad de mayor consistencia para sí mismo y para la organización. Sin embargo, el sujeto que debe realizar primero este cambio de percepción de la realidad es el directivo y el modo de hacerlo es aplicar la lógica de vulnerabilidad a sí mismo.

La vulnerabilidad es definida a partir de su etimología en latín que es *vulnerare*. De esta deriva un concepto de la “vulnerabilidad” entendida como la condición de susceptibilidad a ser herido. A ese concepto se añade el de “vergüenza”, que es “un sentimiento o la experiencia intensamente dolorosa de creer que somos defectuosos y, por lo tanto, indignos de aceptación y pertenencia”¹⁰⁵. Ambos, vulnerabilidad y vergüenza, están directamente relacionados en la experiencia humana. Los participantes en la investigación de Brown revelaron que la emoción de la vergüenza se experimenta cuando existe una condición de vulnerabilidad personal (2006). Ambas emociones surgen en la propia psicología del hombre y no existe ser

104 Brown, B. (2013).

105 Brown, B. (2006), p. 45.

humano que no las experimente, pues son parte de su propia condición. Por lo tanto, en relación con el autoconocimiento, estas experiencias se deben tener en cuenta para tener una mirada más madura sobre uno mismo.

Cuando se tiene autoconsciencia de estas dos emociones y ambas son asumidas por la persona (que entiende lo que le sucede y porqué), esta es más propensa a superar la dificultad o buscar ayuda. Lo contrario sucede cuando la persona que experimenta la vergüenza y la vulnerabilidad (sin ser capaz de reconocer o aceptar lo que le está pasando) es sobrepasada por estas emociones, que a menudo producen experiencias afectivas paralizantes: miedo, confusión, ira y también juicios. Una de las afirmaciones que realiza Brown en su teoría de la resiliencia a la vergüenza (SRT) es que: “el problema crítico no es el nivel de vulnerabilidad de un individuo, sino el nivel en el que reconoce sus vulnerabilidades”¹⁰⁶. Cuando se reconoce la vulnerabilidad aumenta también la capacidad de resiliencia a la propia vergüenza. Según Brown, las investigaciones de la psicología de la salud han demostrado que la vulnerabilidad percibida (habilidad para reconocer que se está ante una situación de riesgo) “incrementa en gran medida nuestras posibilidades de seguir algún régimen positivo de salud”¹⁰⁷. Y para poder llevar a cabo este reconocimiento de la propia vulnerabilidad, Brown se basa en las palabras de la teórica de relaciones y cultura Judith Jordan: “Reconocer la vulnerabilidad es posible únicamente si percibimos que podemos buscar ayuda. Y para hacerlo debemos percibir ciertas aptitudes en nuestras relaciones”¹⁰⁸. Por tanto, la capacidad de reconocer la propia vulnerabilidad depende de la capacidad de tener a alguien con quien hablar de estas experiencias. Comunicarlas es parte del proceso de construir una vulnerabilidad percibida¹⁰⁹. Pero esta apertura se debe dar con aquellas personas que se hayan ganado el derecho a escucharnos, porque si compartimos nuestra ver-

106 Brown, B. (2006), p. 50.

107 Brown, B. (2013), p. 137.

108 Jordan, J. (1992), p. 5.

109 Brown, B. (2013).

güenza con la persona equivocada, se corre el riesgo que todo acabe por volverse en contra nuestra.

Brown describe tres claves que permiten facilitar el proceso de aceptación de la vulnerabilidad y la resiliencia a la vergüenza. A estas tres claves las ha llamado los dones de la imperfección. Tres experiencias que se desarrollan cuando se está dispuesto a aceptar la imperfección:

- *Coraje*: se refiere a la capacidad de poner la propia vulnerabilidad en juego. Esta forma de entender el coraje no es como actualmente se comprende, porque es común que esta capacidad se asocie con actitudes de heroicidad y fortaleza, no de vulnerabilidad. De hecho, es algo que no se promueve en el mundo actual, menos aún en el campo de los negocios y las empresas, donde se prima actuar según la lógica del más fuerte. Pero, si se practica el coraje en sentido original que propone Brown que implica expresar todo lo que pensamos y lo que sentimos en el corazón tenderá a propagarse, despertará valentía y amabilidad en los que nos rodean, actitudes que todo líder debe transmitir.

- *Comasión*: se puede definir como la capacidad de disponibilidad, de “estar ahí” para el otro en los momentos más difíciles. Esta actitud favorece que la persona sea capaz de afrontar sus mayores dificultades. Ahora bien, ser compasivo no es, por ejemplo, sanar a alguien que está herido, porque esa es una relación entre iguales. Para ser compasivo uno debe ser consciente de la propia fragilidad y vulnerabilidad; eso es lo que permite estar ahí cuando el otro se siente vulnerable. Según Brown, la esencia de la compasión es la aceptación. Cuanto más se acepta uno mismo, más compasivo se vuelve. Por otro lado, también afirma que las personas poseen una tendencia a autoprotgerse cuando experimentan el dolor propio o de los demás y normalmente lo hacen echando la culpa a otro o juzgando. En ese momento es cuando debe brotar la compasión, ya que ésta no suele surgir como primera respuesta ante el sufrimiento. Finalmente, también hace referencia a los límites que debe tener la compasión. Una forma de establecer estos límites es exigir a las personas responsabilidades por sus conductas.

· *Conexión*: es “la energía que fluye entre las personas cuando se sienten vistas, escuchadas y valoradas, cuando pueden dar y recibir sin juicios y cuando a partir de la relación ganan sustento y fortaleza”¹¹⁰. El ser humano, desde que nace, necesita de la conexión para desarrollarse física, emocional, intelectual y espiritualmente. Y esto según los datos de la neurociencia, pues la relación conforma la propia biología humana. La conexión emocional permite fortalecer más las relaciones humanas.

Si un directivo no aplica estas orientaciones consigo mismo en primer lugar y las traslada a su comportamiento en la organización, no será valiente. En cuanto líder necesita dar apertura a la incertidumbre, al riesgo y a la exposición emocional para no arruinar una cultura que fomente el coraje de ser resilientes a la vergüenza. Todo esto contribuye a fortalecer la confianza en la organización, pues sin esta no hay sostenibilidad a largo plazo, no se puede construir unidad y menos aún pretender que la gente obre por motivos trascendentes.

Aunque la SRT aún se tenga que validar con más experiencias prácticas, su desarrollo nos permite afirmar que el directivo en cuanto persona necesita ser consciente de sus experiencias de vulnerabilidad, pues esto contribuye a desarrollar una mayor resiliencia ante sus propios desafíos interiores. Todo ello lo llevará a ser un mejor líder, valiente y capaz de desarrollar el potencial de sus subordinados, también capaz de liderar desde sus propias heridas y miedos. Un comportamiento de este tipo llevará al directivo a una madurez humana que será invaluable para su condición de líder, algo que nunca la máquina podrá realizar ni en sus más elaborados avances de inteligencia artificial¹¹¹.

Ahora bien, para el trabajo de autoconciencia y autogestión de estos asuntos, Brené Brown ha elaborado un sitio web (www.brenebronw.com) con múltiples recursos para trabajar en temas relacionados con su investigación. Incluye un *workbook* sobre esta aproxi-

¹¹⁰ Brown, B. (2012), p. 51.

¹¹¹ Brown, B. (2018).

mación al liderazgo, pues según Brown el camino para trasladarla información de la cabeza al corazón es a través de las manos (2018). El trabajo de Brown ha cobrado mucha relevancia en los últimos años y cada vez tiene más aceptación en las organizaciones más exitosas de los EEUU.

2.4 Conocerse través de los demás

Dentro de este capítulo hemos venido trabajando consideraciones sobre las manifestaciones externas de la personalidad. En esta parte haremos referencia a aquellas zonas ciegas al sujeto cognoscente, que escapan a la perspectiva del que se conoce a sí mismo y, por lo tanto, necesita de la ayuda de otro que oriente la búsqueda de sí mismo. Anteriormente se precisó de que hablar de autoconocimiento no sería lo más adecuado, porque el conocimiento propio tiene límites y nuestra capacidad cognitiva no puede abarcar todas las manifestaciones de nuestra personalidad, y menos aún la intimidad de la persona. El sujeto que busca conocerse necesita recibir información sobre sí mismo que provenga de fuera. La mejor fuente para iluminar aquellos espacios, que no alcanza a conocer la persona por sí misma, es otra persona comprometida en este conocimiento.

En esta dimensión del autoconocimiento recogemos dos métodos: en primer lugar, retomamos el sentido que Sócrates da al oráculo de Delfos y su método de conocimiento personal, como la vía del conocimiento de sí a partir de la guía de otro. Y, en segundo lugar, el método de autoconciencia a través del modelo de la ventana de Johari¹¹², en el que, a través de las relaciones interpersonales, los demás proporcionan datos para el autoconocimiento.

2.4.1 *El método socrático*

El modelo de Sócrates empieza por el conocimiento de los propios deseos, aquello a lo que la persona se siente comprometida. Es

¹¹² Luft, J. e Ingham, H. (1955).

el primer paso que plantea a Alcibíades, quien debe descubrir y articular por sí mismo lo que realmente ama. Llama particularmente la atención que el programa socrático de autoconocimiento empieza por una introspección de lo que hoy puede entenderse por valores personales, los compromisos inamovibles de una persona. Este primer paso, según la investigación de Christopher Moore¹¹³, tiene tres objetivos: 1) reconocer lo que se desea, 2) comprender a qué lo obliga lo que desea, 3) identificar qué habilidades debe desarrollar para actualizar ese deseo. Moore puntualiza que el autoconocimiento para Sócrates implica conocer el alcance y la textura de los propios deseos de manera activa.

Un segundo paso del método socrático, según Moore, es conocer la individualidad. Aquí Sócrates deja claro que el autoconocimiento no es sólo un análisis descriptivo de uno mismo en un momento del tiempo, sino que, sobre todo, es la elaboración de las expectativas y los requisitos implícitos de las creencias del momento presente. Es decir, conocerse a sí mismo implica no solo descubrir qué me caracteriza sino además saber hacia dónde voy. Conocer la propia individualidad sería una forma de cuidar de uno mismo, de unificar el propio yo, tomando conciencia de las creencias teóricas que uno posee para hacer un proceso de consolidación de sí. Pero según Moore, para todo esto, Sócrates subraya la necesidad de la ayuda de un buen amigo. Esto último es muy interesante a efectos de entender las pretensiones del *Coaching* y del *Mentoring* como intentos de una sistematización de la ayuda que necesita el hombre de otros para desarrollarse.

Casi al final del diálogo se manifiesta con claridad el carácter práctico de transformación que el autoconocimiento implica para Sócrates. “El autoconocimiento se refiere a transformarse a uno mismo, y sin autoconocimiento, es uno mismo quien no logra vivir bien”¹¹⁴. Sócrates no concede tanta importancia a la naturaleza del “yo”, porque lo que se busca es conocer el alma y, dado que el alma

113 Moore, C. (2015).

114 Moore, C. (2015), p. 116.

es aquello que gobierna al cuerpo, se puede entender el autoconocimiento como la búsqueda del gobierno de sí mismo¹¹⁵. En todo caso el conocimiento personal tendría un carácter de contribución práctica al mundo. Esto se debe hacer con la ayuda de otro y es aquí donde Sócrates utiliza la imagen refractaria de la visión de sí en el ojo de otro. Si bien la interpretación de la imagen es compleja, de la revisión del trabajo de Moore sobre este punto se puede concluir que el autoconocimiento implica que el alma se vea a sí misma en el ojo de otro, porque el ojo es el lugar donde mejor se refleja el alma y porque el propio ojo no puede ver su reflejo. La imagen sirve para explicar que el rostro de la maduración racional se revela en una conversación con otro¹¹⁶. Ese otro debe tener la cualidad de tener un alma traslúcida para contar con esa capacidad refractaria.

De esta manera podemos encontrar en el método de Sócrates una forma muy práctica del autoconocimiento que sirve también para los intereses de cualquier directivo. Esta revitalización de la visión antigua griega sobre el conocimiento de sí contribuye a dar luces sobre uno mismo. Queda claro que ciertos prejuicios modernos frente a la visión del conocimiento griego no están fundados; al contrario, se pueden sacar orientaciones prácticas muy valiosas.

2.4.2 El conocimiento de la zona ciega de la Ventana de Johari

El modelo de la Ventana de Johari, creado en 1955 por Joseph Luft y Harry Ingham, es un modelo de entrenamiento de la autoconsciencia, de revelación y retroalimentación del autoconocimiento¹¹⁷. Es una matriz de cuatro cuadrantes que visualizan al yo según la información que es conocida o desconocida por uno mismo y por los demás¹¹⁸. Este modelo puede servirnos como insumo para la presente investigación y su aplicación práctica para el ámbito empresarial. A través de esta herramienta, se ofrece la posibilidad de entrenarse en la autoconsciencia y el desarrollo de la per-

115 Guthrie, W. (1986).

116 Moore, C. (2015).

117 Saxena, P. (2012).

118 Beck, C. (1994).

sonalidad. El modelo se basa en la percepción de uno mismo y en cómo perciben los demás al sujeto que busca conocerse.

El fundamento de este modelo es un enfoque basado en las relaciones interpersonales. Postula que las personas tienen cuatro capacidades de aproximación a las relaciones personales con respecto a sí mismas¹¹⁹, que son las siguientes:

- Capacidad para revelar mucha información sobre sí mismos.
- Capacidad de revelar cualquier información sobre sí mismos.
- Capacidad de recibir retroalimentación constructiva.

Habilidad para resistir cualquier retroalimentación sobre sí mismos.

La ventana de Johari responde a las siguientes preguntas: ¿qué es lo que saben los demás sobre el individuo? ¿Qué es lo que desconocen? ¿Qué es lo que saben del individuo y que necesita saber? ¿Qué es lo que otros no saben sobre el individuo y que éste debería saber? En la siguiente representación se ilustra la Ventana de Johari de manera gráfica.

Tabla 3. La ventana de Johari.

	Lo que uno mismo conoce	Lo que uno mismo desconoce
Lo que desconocen los demás	Zona abierta al yo	Zona ciega para el yo
Lo que conocen los demás	Zona escondida al yo	Zona desconocida por el yo

Fuente: Beck, C. (1994), p. 754.

¹¹⁹ Saxena, P. (2012).

La “zona abierta al yo” contiene toda la información correspondiente a comportamientos, actitudes, sentimientos, deseos, que conoce la persona misma y también los demás. La información que corresponde a este cuadrante es muy amplia, vendría a ser todo aquello que públicamente describe al sujeto o que él mismo declara de sí

La “zona escondida al yo” incluye aquella información que el sujeto conoce de sí mismo e incluso de los demás, pero que guarda para sí. Todos conocemos personas que divulgan mucha información de sí mismos sin discriminar con quién lo hacen y a otras que no suelen hablar de sí mismos, quizá por miedo o por rechazo. Aunque la mayoría de sujetos se encuentra en medio de estos dos extremos.

La “zona ciega al yo” representa todas las cosas que los demás conocen sobre nosotros mismos pero que nosotros ignoramos. Pueden ser hábitos de comunicación o de comportamiento. Algunos desconocen muchos aspectos de sí mismos ya sea porque no reconocen los propios defectos o incluso ignoran sus virtudes. Otros poseen un área ciega reducida debido al buen autoconocimiento que tienen de sí mismos. Para nuestra investigación, esta área es la más importante porque nos permite complementar lo que se ha venido trabajando.

La “zona desconocida del yo” contiene aquellas verdades que existen, pero que no conocen ni la persona ni los demás. A veces esta área contiene elementos ya olvidados o también elementos que son reprimidos¹²⁰. Se puede decir que esta área representa al concepto de lo inconsciente en el ser humano y que puede ser sacada a la luz a través de algunos mecanismos de desbloqueo de aquellas zonas. Incluso se puede afirmar que, para tomar decisiones muy complejas de manera satisfactoria, el recurso al inconsciente es necesario¹²¹. También se puede afirmar, desde un enfoque más antro-

120 Beck, C. (1994).

121 Maarten, V. B. y Dijksterhuis, A. (2012).

pológico, que esta zona desconocida empieza a revelar con más claridad la dimensión más alta de la persona: la intimidad del acto de ser. El conocimiento de esta dimensión proviene de la luz de aquel que posee el ser en toda plenitud: Dios.

Este modelo evidencia que el directivo, en su tarea de autoconocimiento, necesita buscar una retroalimentación constante y el *feedback* adecuado sobre su comportamiento. Debemos tener en cuenta que esta vía de información no es del todo perfecta, pues a menudo las personas fallan al momento de dar *feedback*¹²². En todo caso, lo importante es recordar que el método de autoconocimiento es siempre sistémico e interrelacional, por lo que la retroalimentación y el *feedback* tienen como objetivo complementar la zona ciega del yo; no pretenden ser el único medio de autoconocimiento. Además, debe buscarse en los distintos tipos de relaciones interpersonales que la persona vive. Por ejemplo, relaciones familiares o de fraternidad, relaciones laborales profesionales (con el supervisor, jefe, colaboradores, incluso subordinados), relaciones donde no hay ningún tipo de compromiso (evaluadores, auditores, consultores) e incluso encuentros casuales con desconocidos. En todo caso, la apertura al conocimiento de sí a través de esta vía resulta clave para la propia madurez y para un mejor desempeño como líder; también para una mejora en el proceso de comunicación y en la vivencia de las relaciones interpersonales. Además, el desarrollo de una disposición efectiva de escucha termina siendo el medio fundamental para revelar información de sí de esta zona ciega.

Todos los cuadrantes resultan importantes para el autoconocimiento, pero para la presente investigación se ha resaltado en particular el área ciega al yo, porque es un área que no se conoce a partir de la propia introspección o de los autoinformes, sino que necesita de la apertura a los demás, pues las propias relaciones son reveladoras también del yo.

¹²² Carlson, E. y Kenny, D. (2012).

Para el directivo, el desarrollo más natural de esta área ciega tiene que ver con la disposición personal y también con fomentar un nuevo tipo de cultura organizacional que promueva estos espacios de comunicación efectiva. Para ello, puede ser útil llevar a la acción las ideas que han sido desarrolladas sobre la vulnerabilidad y las potencialidades que tiene para el crecimiento de la persona. El trabajo de autoconciencia que se lleve a cabo en esta área servirá como complemento a todos los otros aspectos del conocimiento que proviene del yo real.

Hasta aquí se han abordado algunos dominios del autoconocimiento de las manifestaciones externas del hombre. Con ello no se pretende agotar todos los ámbitos en los que se pueden encontrar luces para el conocimiento de la esencia humana; sólo se han recogido algunos que tienen mucha importancia para adquirir una visión integral de la propia psicología.

Todo lo que se ha desarrollado en este capítulo se apoya en la investigación de expertos, con el fin de estudiar algunas de las diversas facetas de la esencia humana. El método del conocimiento ha sido siempre sistémico —y no sólo analítico—, porque se ha centrado en relacionar la información obtenida desde una mirada globalizante. Por ello, lo que el directivo ha encontrado en el análisis de su personalidad, su temperamento, su carácter, su realidad emocional, su experiencia de vulnerabilidad debe complementarse con los datos que le proporcionan los demás, para construir una visión cada vez más consistente de la propia psicología. Además de las herramientas que se han expuesto para conocer las tipologías, se añade como anexo al final de toda la investigación, una tabla comparativa de algunos inventarios que se proponen para conocer la personalidad.

Capítulo III

Cómo llegar a conocer el sentido de la propia vida

Después de desarrollar algunas claves para el conocimiento de las manifestaciones de la propia personalidad que permiten conocer las principales características de la propia esencia humana conviene conocer cuál es el norte hacia el que debe dirigirse ésta en el marco histórico. Es decir, en capítulos anteriores se ha estudiado lo referente al conocimiento del “qué”, la forma en que nuestro yo se manifiesta externamente; en este capítulo se busca conocer aquello que hace referencia al “porqué” de cada uno.

Decíamos que existen dos claves que una persona debe tener en cuenta para la autodirección: las herramientas o tipologías de la propia personalidad y saber hacia dónde va. En el presente capítulo nos concentraremos en desarrollar la segunda clave de comprensión de uno mismo. Se trata de ir más allá de los aspectos que nos describen particularmente, de ir a la razón por la que estamos en este mundo, pues ésta determinará claramente una orientación para la propia libertad. El ser humano también necesita comprender el sentido práctico de su propia vida. La categorización de este sentido le permitirá tener una orientación clara hacia la cuál auto-dirigirse. Por lo tanto, saber hacia dónde guiar la propia vida y conocer su propósito vital es una clave muy importante para el directivo que busca dirigirse primero a sí mismo.

Cuando decimos que buscamos el sentido práctico de la propia vida, no nos referimos a buscar una idea arbitraria de uno mismo que se adapte a los gustos o sueños de una persona, sino a lograr una categorización mental de aquello que expresa nuestro aporte al mundo, nuestra contribución distintiva, que tiene nombre y apellido. Se insiste en esta precisión porque la orientación desde la cuál entendemos el sentido de la propia vida no es un constructo inventado, sino el esfuerzo de reconocer un propósito vital práctico que pueda ser declarado para uno mismo.

En el presente capítulo se abordan las cuestiones referentes al sentido de la propia vida, a la identificación del propósito personal como una clave muy profunda de orientación, motivación y estabilidad para cualquier persona y, por lo tanto, también para cualquier directivo. Se trata de profundizar en otro sentido del autoconocimiento, que pretende identificar la razón por la cual se está en el mundo y el tipo de contribución específica que se debe dar. Para ello es importante primero comprender el concepto de sentido práctico de la propia vida y su importancia para el directivo. Luego, comprender la categoría de propósito vital como una de sus expresiones, cada vez más relevante en la empresa. Finalmente, se culminará profundizando en algunos aspectos que permitan saber cómo medirlo, encontrarlo y declararlo¹²³.

Este conocimiento contribuye a reconocer un sentido vital más consistente y auténtico en conformidad con la verdad de sí, como reflejo de la propia identidad y no sólo como una mera proyección de lo que pretende alcanzar a ser.

3.1 Conocer el sentido de la propia vida

El concepto de sentido nace de la originalidad del pensamiento de Viktor Frankl. El psicoterapeuta vienés, después de sobrevivir a la experiencia traumática de los campos de concentración nazis, escribe en 1946 su libro *El hombre en busca de sentido*. Con este texto nace una nueva propuesta de aproximación al desarrollo humano, a través del tópico del sentido de la vida, área que no había sido explorada hasta el momento por la ciencia psicológica¹²⁴.

A partir del concepto de “voluntad de sentido”, Frankl sintetiza su propia antropología. El hombre debe llegar a la comprensión de su propio logos. Esto significa que necesita conocer el sentido de sí mismo, que no es algo abstracto, sino que corresponde a la vida concreta de cada uno en un momento dado. La búsqueda de un sentido

¹²³ Rey, C.; Almandoz, J. y Montaner, A. (2019).

¹²⁴ Ford, M. E. y Smith, P.R. (2020).

es la primera fuerza que motiva al hombre a caminar en la vida. Gracias a ese sentido, el hombre alcanza una sólida autodirección y también puede afrontar las pruebas del sufrimiento, que indudablemente se presentan en la vida. Por ello, la experiencia de sentido es totalizante. El hombre siempre necesita algo por lo que vivir. Ésta es una conclusión que deriva del resultado de las investigaciones de Frankl. Todo ser humano busca un porqué como factor clave de resiliencia en circunstancias extremas¹²⁵.

Sobrevivir al campo de concentración le permitió comprender datos muy importantes sobre la naturaleza humana. Incluso se podría decir que fue una investigación aplicada a las situaciones que vivió y de las cuales también fue observador directo¹²⁶. Todo esto resalta el valor de la propuesta de Frankl para el conocimiento de la naturaleza y esencia del ser humano.

La percepción de significado según Frankl “podría definirse como la toma de conciencia súbita de una posibilidad frente a la realidad que le rodea”¹²⁷. Por otro lado, una reciente investigación sobre la motivación recopila estudios sobre la experiencia del significado de vida y la define como “un sentimiento distintivo que surge cuando una persona cree que su vida tiene un sentido, un propósito y que vale la pena”¹²⁸. Además, indica que dicho significado incluye emociones convincentes, pensamientos clarificadores; es decir, es un tipo de percepción que surge cuando hay integridad y coherencia en la vida, y cuando se produce una alineación entre las metas de vida y las actividades que se realizan en el día a día.

Debemos precisar que el sentido del que se habla aquí no incluye el sentido personal referido a la intimidad de la persona humana, sino que se refiere a un sentido práctico del yo en el mundo. La expresión ideal de la verdad práctica de uno mismo para este mundo. Además, se puede afirmar que este sentido brota de la vida

125 Rey, C.; Almandoz, J. y Montaner, A. (2019).

126 Ford, M. E. y Smith, P.R. (2020).

127 Frankl, V. (1997), p. 188.

128 Ford, M. E. y Smith, P.R. (2020), p. 334.

cotidiana y de la historia de cada individuo. Aunque es importante también distinguir el sentido de la vida de la satisfacción con la misma, que puede ser resultado sobre todo de factores externos. En cambio, la experiencia de sentido es el resultado de una convicción interna de la verdad de uno mismo¹²⁹.

El sentido de la vida genera dos consecuencias prácticas que pueden ser de gran utilidad para el directivo. Genera claridad y orientación. Claridad sobre la razón de ser de uno mismo, con lo que contribuye a salir de la ambigüedad y la confusión de no saber cuál es el lugar propio en el mundo. Por otro lado, orientación para saber hacia dónde dirigir la propia vida. Estas dos experiencias son vitales para la autodirección de la vida por lo que la experiencia de significado está estrechamente unida a la de sentirse autodirigido. En otras palabras, el sentido de la vida brota cuando el directivo tiene la seguridad de llevar las riendas de su vida y de hacerlo en conformidad con la verdad de uno mismo. Experimentar que la vida tiene sentido es un signo claro de madurez en el conocimiento de sí y también de la seguridad que brinda el haber llegado a identificar a través del autoconocimiento el propósito personal que orientará la propia vida.

3.2 Conocer el propósito personal

La noción de propósito personal se relaciona directamente con la de sentido de la vida. La relación sería de causalidad pues el propósito sería causa de la experiencia de sentido de la vida. Esta noción de propósito tuvo su origen en la investigación de Frankl y después ha sido considerada en las investigaciones de la psicología positiva una noción clave para el desarrollo humano. La psicología positiva califica el propósito como una de las razones principales por las que se alcanza la felicidad¹³⁰.

¹²⁹ Oishi, S. y Diener, E. (2014)

¹³⁰ Rey, C.; Almandoz, J. y Montaner, A. (2019).

Este concepto del ámbito psicológico se abre paso cada vez más en el ámbito de las empresas. Hace más de diez años que en el *management* se ha intensificado el interés por el liderazgo con propósito¹³¹. Con un propósito claro el líder es capaz de optimizar su rendimiento, fortalecer su capacidad para liderar y mejorar la propia motivación¹³². Conocer el propósito personal para un directivo es clave para la toma de decisiones. De ahí deriva la necesidad de armonizar el propósito de cada uno con el de la organización¹³³. Sin embargo, a pesar de su gran importancia en el mundo de la empresa, pocos líderes tienen claro su propósito individual y menos aún pueden declararlo¹³⁴. Por eso resulta importante comprender en qué consiste esta dimensión humana del propósito personal, su importancia en el contexto actual y cómo se puede reconocer. No pretendemos agotar la complejidad del tema del propósito aquí, sino destacar como clave que complementa y hace más consistente el autoconocimiento del directivo.

3.2.1 *Naturaleza del propósito personal*

Según Richard Leider, el propósito es aquel don que expresa la propia esencia, que cada uno ha recibido para compartirlo con los demás. Es la razón por la que fuimos puestos en esta tierra¹³⁵. En palabras de Craig, propósito es el regalo único que una persona trae al mundo. Aunque es específico y personal, puede tener distintas expresiones a lo largo de las diferentes etapas de la vida¹³⁶. La aproximación al propósito de Craig resalta el valor antropológico del propósito, pues se entiende como un don que ha sido recibido para ser compartido en este mundo. Resalta también la distancia con otras aproximaciones más superficiales, que lo categorizan como aquello a lo que se aspira a ser o como una causa con la cual identificarse.

131 Craig, N. y Snook, S. A. (2014).

132 Rey, C.; Almandoz, J. y Montaner, A. (2019).

133 Rey, C.; Almandoz, J. y Sotok, P. (2019).

134 Craig, N. y Snook, S.- A. (2014).

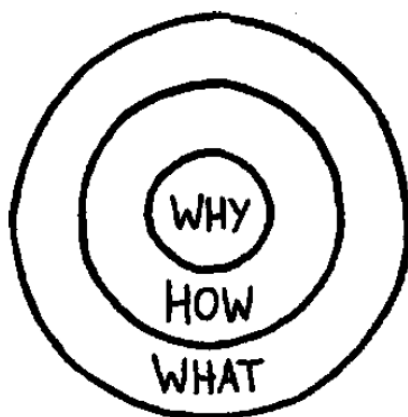
135 Leider, R. (2015).

136 Craig, N. (2018).

Entender el propósito como el don que expresa la esencia de cada uno y que debe ser ofrecida al mundo, trasciende otras visiones superficiales de este.

Craig llega a afirmar que el propósito es la identidad real de una persona. Pero la dimensión a la que hacen referencia estos autores no puede ser la identidad real del ser humano, pues ya hemos visto que corresponde a la intimidad personal del acto de ser, por lo que antropológicamente la identidad personal supera la categoría de propósito personal. El propósito personal podría ser una expresión de la persona y reflejar quiénes somos. Manifiesta la esencia de cada uno, pero no revela la identidad personal que trasciende incluso la contribución que tenemos en este mundo, pues existen personas que son sin tener necesidad de contribuir específicamente con una tarea directa en la sociedad; son incluso antes de ver la luz del mundo y tienen una razón de ser personal. Por eso, consideramos más conveniente hablar de la noción “razón práctica de ser” y no tanto de razón de ser, pues esta última abarca el ser personal. Esto es algo que el propio Frankl llegó a distinguir en su libro *El hombre en busca del sentido último* (1997), que trasciende la visión inmanente del propósito.

Por otro lado, Simon Sinek también ha dedicado su investigación a este tema, aunque, en el principio, su enfoque se centraba en el aspecto organizacional del propósito. Así, en su libro *Start with why*, plantea el Modelo del “Golden Circle” (Círculo Dorado), al que se hizo referencia en el primer capítulo. Allí plantea que cada organización opera en tres niveles que visualmente se expresan de acuerdo al siguiente gráfico:

Figura 4: Concepto del Círculo Dorado

Fuente: Sinek, S. (2009), p. 41.

Según Sinek, cada organización sabe qué hace y cómo lo hace, pero no muchas organizaciones pueden explicar por qué lo hacen. Su teoría se refiere a la propuesta de valor de las marcas en el mercado. Afirma que las personas no suelen comprar el producto de una determinada marca por las especificaciones que esta ofrece, sino porque esas marcas les generan confianza y se sienten más comprometidas porque perciben una causa¹³⁷. Un reciente estudio¹³⁸ aplicado a 100 empresas de diferentes industrias de Australia corroboró lo planteado en el modelo de Sinek. Un claro “porqué” y una propuesta de valor son partes muy importantes del éxito de una organización. Con el “qué” (el producto o servicio concreto) y el “cómo” (la forma en que se hace un producto o servicio) no se crea una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en la empresa.

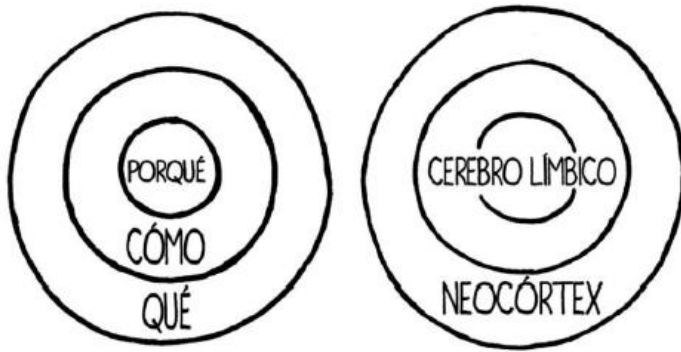
Más tarde Sinek trabajó en el concepto práctico de “porqué” individual y grupal en su libro *Find Your Why* (2017). Ahí no habla específicamente del concepto de propósito, sino que, aplicando a los individuos el modelo del “Círculo de Oro”, identifica el concepto de

¹³⁷ Sinek, S. (2009).

¹³⁸ Straker, K. y Nusem, E. (2019).

propósito con el “porqué” de cada uno. Afirma que el concepto del “porqué” se basa en la forma en que el ser humano toma decisiones de acuerdo a su biología.

Figura 5. Comparación del Círculo Dorado y el funcionamiento del cerebro humano.



Fuente: Sinek, S. (2017), p. 17.

En la figura anterior se explica que las secciones del centro del Círculo Dorado —el “porqué” y el “cómo”— corresponden al sistema límbico del cerebro, parte responsable del comportamiento y la toma de decisiones. También es responsable de sentimientos como la confianza y la lealtad. Este autor no da una definición concreta del porqué, pero de su desarrollo se deduce que el propósito sería aquello capaz de articular aquello que hace sentir realizado a cada ser humano y motiva la conducta cuando se está en el mejor momento¹³⁹. Aunque no existe concepto que sirva para profundizar en lo que significa el “porqué”, su teoría del Círculo Dorado contribuye a resaltar la dimensión emocional del propósito y su influencia en la conducta a través de la motivación.

Por otro lado, la investigación de Carlos Rey, Juan Almandoz, y Alex Montaner¹⁴⁰ aborda el tema del propósito personal en el tra-

¹³⁹ Sinek, S.; Mead, D. y Docker, P. (2017).

¹⁴⁰ Rey, C.; Almandoz, J. y Montaner, A. (2019).

bajo. Para ellos, el propósito, más que el “porqué” de cada persona, viene a ser el reflejo íntimo y único de la propia identidad subjetiva, Y está abierto a las necesidades de los demás. Además, realizan un aporte en la comprensión del concepto que no se había visto en otros autores: afirman que el propósito consta de tres dimensiones que se pueden simbolizar a partir de las tres partes claves del cuerpo humano: cabeza, corazón y manos:

- Cabeza: esta dimensión hace referencia a la comprensión del propósito y la capacidad que tenemos de expresar su contenido y significado. No es fundamental que esté escrito, sino que seamos capaces de saberlo y explicarlo.

- Corazón: esta dimensión se refiere a que el propósito posee un contenido motivacional profundo, porque es una fuerza interior que ordena e impulsa nuestro potencial interno: nuestros valores, creencias, deseos, afectos y sentimientos. Esta dimensión mueve a la persona no sólo como responsabilidad sino como impulso que nace desde su interior.

- Manos: esta última dimensión hace referencia a que el propósito no puede ser únicamente un lema inspirador, debe ser ante todo algo que lleve a la acción. Es lo que permite que el propósito se materialice. Sin la acción éste propiamente no existiría.

El propósito se internaliza cuando están presentes estas tres dimensiones. Cuando se produce un ajuste entre conocimiento y la acción significa que hay coherencia. Cuando hay un ajuste entre lo que definimos y lo que nos mueve significa que es auténtico, que construye confiabilidad. Y cuando hay un ajuste entre motivación y acción se da la integridad, que implica hacer del propósito algo habitual. Estos tres la coherencia, autenticidad e integridad podrían ser indicadores de la calidad de cualquier propósito.

Hasta aquí hemos revisado algunas ideas que sirven para la comprensión de la naturaleza del propósito personal. Cabe recalcar que en esta investigación no se habla de propósito individual, ni social, término que utilizan algunos autores. Se enfatiza la cuestión personal por encima de lo individual que resalta su carácter único

y distintivo, por encima del aspecto social que enfatiza la contribución que cada ser humano ofrece a la sociedad. Se utiliza el término personal porque deriva de la dimensión antropológica más profunda del ser humano. Esta dimensión incluye dos sentidos: por un lado, expresa el carácter individual que lo constituye como único y distintivo; por otro, se refiere a la apertura incondicional hacia los demás, que expresa el carácter social de la persona humana. Por eso hablamos de propósito personal, para incluir ambos sentidos que son importantes en el enfoque de este tema. Centraremos ahora la atención en la importancia del conocimiento del propósito personal para el directivo en el contexto actual.

3.2.2 *La importancia del propósito personal.*

Para abordar las cuestiones relacionadas con la urgencia que tiene el propósito personal para el directivo, mencionaremos primero razones que dan algunas investigaciones psicológicas y a partir de estas daremos razones aplicadas al *management*.

3.2.2.1 *Razones psicológicas*

Según Frankl aproximadamente un 20% de los pacientes buscan asesoramiento psicológico porque sufren una falta de propósito en la vida, lo que llama “neurosis noógena”. y el 55% del público en general sufre de al menos algún grado de falta de propósito, lo que denomina “vacío existencial”¹⁴¹. Con el paso del tiempo, el trabajo del psicoterapeuta vienés se ha ido desarrollando a través de la Logoterapia como método clínico. Las últimas investigaciones revelan que la falta de propósito y significado de vida genera en las personas índices menores de resiliencia a la depresión y a los trastornos de ansiedad¹⁴².

En el mismo sentido una investigación de Seligman, Railton y Baumeister muestra la importancia del propósito de vida como elemento que previene el desarrollo de patologías:

¹⁴¹ Crumbaugh, J. C. y Maholick, L. T. (1964).

¹⁴² Thir, M. y Batthyány, A. (2016).

También la investigación de Rey, Almandoz, y Montaner (2019) afirma que los investigadores de la corriente de la psicología positiva y otras atribuyen el tener un propósito en la vida como una de las primeras causas de felicidad, la cual se entiende como “eudaimonía”.

Además, tener un sentido claro de vida hace que la persona sea también más resiliente a diferentes entornos estresantes, por lo que influye en la salud física de cada persona¹⁴³. Por lo tanto, las numerosas investigaciones en el campo de la salud física y mental, proporcionan evidencias que exponen el tema del propósito personal como un elemento fundamental para el desarrollo sostenible del ser humano.

3.2.2.2 *La necesidad del propósito en el campo del management*

La crisis financiera que golpeó el mundo en los años 2008 y 2009 ocasionó que muchos modelos de negocio colapsaran. A nivel mundial las organizaciones se vieron obligadas a lidiar con entornos muy violentos y de mucha incertidumbre. Al mismo tiempo se produjo una aceleración en los cambios tecnológicos y el surgimiento de las redes sociales. Estos y otros factores constituyen un determinado entorno en el que se ha venido desarrollando el ámbito empresarial y que ha sido denominado VUCA (en inglés). Este acrónimo originariamente creado por la armada norteamericana para explicar el estado del mundo después de la guerra fría¹⁴⁴. Se compone de las iniciales de 4 términos correspondientes a cuatro características: *volatility* (volátil), *uncertainty* (incertidumbre), *complexity* (complejidad), *ambiguity* (ambigüedad). Se trasladó al ámbito de los negocios para explicar el entorno en el que se desarrolla la gestión y el liderazgo de las empresas en la actualidad¹⁴⁵. Esas cuatro características expresan los desafíos que debe afrontar el *management* del mundo moderno.

143 Ryff, C. D. y Singer, B. H. (1998).

144 Kingsinger, P. y Walch, K. (2012).

145 Lawrence, K. (2013).

Si se ha demostrado que el propósito personal es un factor que contribuye a la resiliencia en distintos entornos altamente estresantes, entonces vale la pena afirmar su necesidad para el *management* de nuestro tiempo. A través del propósito personal el directivo puede mantener una estabilidad interior a pesar de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad del entorno empresarial en el que se desenvuelve.

Ante un contexto como este, el propósito personal constituye una herramienta que puede servir a los líderes de las organizaciones para generar mayor estabilidad. El directivo necesita de la claridad de este elemento de significado que le permita dirigir su propia vida en entornos tan complejos como los actuales e inspirar esta estabilidad a las personas que dirige. De hecho, según una investigación de Harvard *Business Review* sobre el impacto de líderes con un claro propósito hacia sus empleados se llegó a la conclusión de que aumentaba en un 93% el compromiso de estos, además de incrementar tanto las probabilidades de permanecer en la organización como la satisfacción laboral.

El propósito personal tiene un beneficio claro, porque no cambia como las estrategias de la empresa. Así, la claridad del “porqué” se vuelve un eje sustancial del *management* para nuestro tiempo¹⁴⁶. Ahora bien, si este elemento es tan importante para cualquier directivo ¿cómo se llega a conocerlo? Este tema será objeto del siguiente desarrollo.

3.3 Encontrar y definir el propósito personal

Entramos a la parte que hace referencia específicamente al conocimiento del propósito personal. Hoy en día existen algunos métodos que se han desarrollado para llegar a la comprensión y la declaración del propósito de vida. Primero empezaremos por las luces que proporcionó el mismo Frankl sobre el descubrimiento de sentido vital, luego abordaremos el tema de los valores como fuentes

¹⁴⁶ Craig, N. (2018).

que sirven para la búsqueda de sentido y propósito. Seguidamente, trataremos algunas luces del método de Nick Craig y haremos referencia al trabajo práctico del descubrimiento del “porqué” de Simon Sinek. Finalmente, trataremos de complementar la propuesta de Sinek, al ser una de las más recientes, con otros desarrollos y enfoques que pueden hacerla más consistente, de manera que todo contribuya a un conocimiento cada vez más sólido de uno mismo.

3.3.1 Luces para encontrar el propósito por Viktor E. Frankl

Frankl afirmaba que el hombre “es una criatura responsable y que debe aprehender el sentido potencial de su vida”. De esa manera subrayaba que el sentido de la vida no está dentro del ser humano, sino en el mundo¹⁴⁷. Por eso critica que el objetivo principal de la existencia humana sea la autorrealización, pues cuanto más se esfuerza el hombre por conseguirla más se le escapa. La autorrealización no se alcanza cuando se persigue como fin en sí misma, sino sólo como efecto secundario de la trascendencia de uno mismo. Por lo tanto, el primer paso para encontrar el sentido de la propia vida consiste en salir de uno mismo.

La persona debe entender que el centro de la búsqueda no puede ser el propio yo, porque el enfoque correcto para encontrar el sentido de la vida está orientado a las necesidades de los demás. Debe ser sensible a las tareas y necesidades que el mundo está demandando para que cada uno se haga responsable de las que le corresponde. El auténtico sentido de la vida sólo se descubrirá en la medida en que se tenga claro cuál es la contribución que se debe hacer en este mundo. Y no se trata de tomar conciencia de lo que yo espero del mundo sino de lo que el mundo espera de mí.

De acuerdo con la Logoterapia, Frankl (1994) plantea tres vías para descubrir que la vida tiene sentido y que podrían permitir a la persona conocer un propósito claro: 1) realizar una tarea o acción

¹⁴⁷ Frankl, V. (1994), p. 109.

que claramente ha sido encomendada; 2) partir de principio, de una experiencia de valor; y 3) a través del sufrimiento.

En cuanto al primer caso, el psicoterapeuta no da más detalles porque considera que es muy clara su explicación.

El segundo camino que plantea para encontrar el sentido es fijar un principio, una experiencia de valor. Se trata de sentir amor por alguien concreto o sentirse atraído por algo como, por ejemplo, la naturaleza o la cultura. Frankl no se detiene a explicar cómo las experiencias de contemplación pueden servir como fuentes de sentido, pero sí procede a explicar cómo sentir amor por alguien puede revelar el sentido de la propia vida (1994). Sellés apunta que quizá no se pretende decir que el amor sea un elemento cognoscente, sino que a través del amor la persona busca la trascendencia¹⁴⁸. Recordemos que éste es un requisito clave para un enfoque auténtico de la búsqueda de sentido. El amor para Frankl es una forma de trascenderse a uno mismo, una forma concreta de atraer el sentido que se busca y éste la fuente para dirigir la propia vida. Por lo tanto, para encontrar el sentido a través del amor, debe identificarse un “tú” concreto hacia el cual se sienta la responsabilidad de entregarse. Así, la persona podrá encontrar en esa entrega un propósito por el que vale la pena vivir.

La tercera vía para encontrar el sentido es el sufrimiento. El dolor que experimenta una persona puede constituir un camino revelador de sentido para el hombre, y deja así, en cierto modo, de ser sufrimiento. En relación con este tema, Patricia Starck creó una prueba para medir el significado en el sufrimiento¹⁴⁹.

Una manera muy eficaz de revelar el sentido de uno mismo sería incluso considerar la posibilidad de estar en el lecho de muerte, y en este supuesto, pensar si su vida tuvo sentido. Se trata de preguntarse ¿qué cree que le habría dado sentido a su vida? Sobre esto hablaremos más adelante.

¹⁴⁸ Sellés, J. F. (2016).

¹⁴⁹ Starck, P. L. (1985).

Crumbaugh y Maholick¹⁵⁰ profundizaron en las teorías de Frankl y crearon un cuestionario para medir el propósito, el PIL. Este inventario analiza el grado en que las personas han encontrado un propósito en la vida. Evalúa el grado de significado que tiene un individuo y por el que siente que su vida vale la pena. Parece ser la medida más confiable del significado personal en adultos, que aplica el concepto de voluntad de sentido de Frankl. Algunos incluso han señalado que puede ser una medida indirecta de la satisfacción de vida.

Adicionalmente existe también el “SONG”, otro inventario que evalúa el grado en que las personas buscan activamente un propósito en sus vidas. Para acceder a estos instrumentos de evaluación se requiere la intervención de un psicoterapeuta, especialmente de la corriente de la Logoterapia. Aunque no es necesario limitarse solo a estos medios para encontrar el propósito. De hecho, para Frankl la conciencia era el sentido orientador de esta búsqueda y, a través de esta, podemos conseguir lo que estamos buscando. Seguidamente se desarrolló otro método propuesto más recientemente y aplicado al campo del liderazgo empresarial ¿Cuál?

3.3.2 Conocer los propios valores para encontrar el propósito

Los valores son una fuente importante para descubrir el sentido de la propia vida, porque contienen energía y claridad motivacional. Además, Ford afirma que pueden convertirse en un ideal para la propia vida¹⁵¹. Por eso, en este apartado, vamos a desarrollar qué son los valores y cómo podemos llegar a conocerlos, con el fin de tener más insumos para que el directivo pueda conocer su propósito personal.

Cuando hablamos de valores, nos referimos a aquellos parámetros que orientan y, sobre todo, guían las decisiones que toma una persona. La consciencia de los propios valores predominantes y su

¹⁵⁰ Crumbaugh, J. C. y Maholick, L. T. (1981).

¹⁵¹ Ford, M. E. y Smith, P. R. (2020).

jerarquía son muy importantes para avanzar en el proceso de autoconocimiento del propósito personal. Por eso, el directivo también necesita ser consciente de los valores que lo orientan en su propia vida y en su tarea de liderazgo.

Los valores no son reglas sociales sino, sobre todo, reglas interiores que ayudan a la persona a convertirse en lo que quiere ser¹⁵². Son elementos fundamentales para la toma de decisiones en los momentos más críticos y ayudan a establecer los límites de aquello con lo que no se negocia en la vida. Para el directivo como líder los valores son determinantes porque terminan siendo la base para la dirección y la acción. Snyder, Dowd, & Morse afirman que podemos constatar que los líderes de las empresas exitosas son aquellos que logran personificar los valores que profesan y vivir los valores que representan a la empresa ¹⁵³.

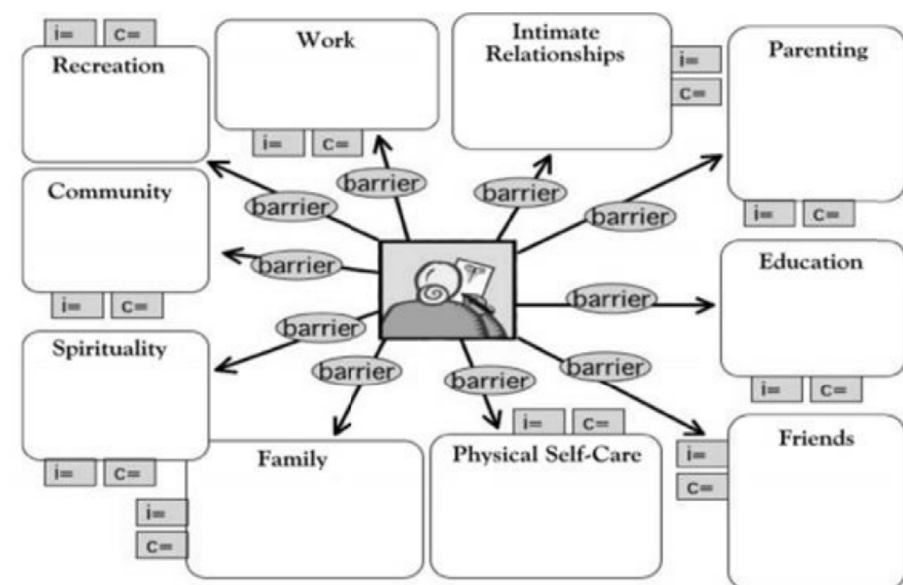
Para reconocer los valores que orientan la acción el camino más común es la vía de introspección. También podemos servirnos del Test de Zavic, que mide los valores e intereses de la persona que está postulando para un puesto de trabajo. Sin embargo, aunque puede ayudar, al centrarse en el reclutamiento mide sobre todo los índices de moralidad del sujeto, y para reconocer los valores es preciso un conocimiento integral de la persona. Por ello, la vía de la introspección es el método más eficaz de acuerdo a los objetivos de la presente investigación.

Dentro del programa de mentoría Tu&Co de la Universidad de Navarra¹⁵⁴, se propone un test de carácter llamado *Life Compass*, en el cual se plantea a la persona que realiza el test la siguiente plantilla:

152 Salas, F. (2019).

153 Snyder, N.; Dowd, J. J. y Morse, D. (1994).

154 Lleó, A.; Agholor, D. y Ruíz Pérez, F. (2020).

Figura 6: Plantilla *Life Compass*.

Fuente: Programa Tu&Co. Universidad de Navarra.

El modelo *Life Compass* intenta determinar las orientaciones que puede tomar la propia vida a través de los valores. Por ello su traducción al castellano sería: la “brújula de la vida”. Plantea una brújula con dominios que las personas valoran en la vida: 1) Trabajo/Carrera; 2) Relación íntima/matrimonio, pareja; 3) Crianza de los hijos; 4) Educación/Aprendizaje; 5) Amigos/Vida social; 6) Auto-cuidado físico/de salud; 7) Familia (que no sea el matrimonio y la crianza de los hijos); 8) Espiritualidad; 9) Comunidad/Ciudadanía; 10) Recreación/Diversión.

Lo primero que busca identificar el test es la importancia que tienen para cada persona los dominios representados. Para ello, se evalúa en el recuadro “i” en una escala de 0, 1 y 2; siendo “0” la más baja y “2” la más alta. A través de esta evaluación se pretende determinar cuáles son los rubros más importantes para el sujeto y cuáles no considera importantes. No importa si hay más de uno con calificación “2”. Luego si calificó con “0” algún dominio debe dejarlo va-

cío. Debe fijarse en aquellos cuadrantes que recibieron “1” o “2” de calificación y describir en cada uno de esos cuadrantes lo que significa para la persona cada uno de esos ámbitos de la vida. Finalmente, en el cuadrado pequeño, “c”, de cada dominio, se debe marcar en una escala de 0, 1 o 2 con qué intensidad está viviendo con estos valores (0 = nada, 1 = moderadamente bien, 2 = viviendo según ellos completo). De esa manera, se puede comprobar qué es lo que considera más importante en su vida y también qué es lo que está descuidando.

Para que sea más fácil concretar los valores que expresan lo esencial del yo ideal, se puede sintetizar la información de los cuadrantes del *Life Compass* en forma de sustantivos, por ejemplo: fidelidad, religiosidad, comunidad, amistad, prestigio, libertad, etc. Luego se puede establecer una jerarquía que determine la prioridad en la vida.

Este es uno de los aspectos más fáciles de identificar en el autoconocimiento a través del autoanálisis o la introspección. De esta forma el directivo puede reconocer cuáles son los valores que determinan su aproximación a la vida, datos que le permitirán reorientarlos para tomar mejores decisiones. Además, es importante que realice una jerarquía de los valores que ha reconocido, porque entre los más importantes, se puede ir perfilando el propósito personal. Al conocer esos valores, el directivo podrá vislumbrar cuál es el sentido práctico de su existencia, pues los valores son factores que revelan los principios que atraen profundamente a la persona y guían su acción.

Hay que tener en cuenta que conocer los valores no será suficiente para llegar al propósito personal, porque estos son sólo indicadores de sentido. Para conocer con mayor claridad el propósito se necesitan otros métodos. Por eso es necesario profundizar en algunos de los que se aplican en la actualidad, para llegar a establecer una declaración personal del propósito.

3.3.3 *La propuesta de Nick Craig*

Comenzaremos presentando la propuesta de Nick Craig¹⁵⁵ para encontrar el propósito personal. Este autor es un experto en el campo del liderazgo empresarial y en la actualidad es el presidente del *Core Leadership Institute*. Es probablemente una de las voces con mayor autoridad sobre el tema del propósito personal a nivel mundial.

Un primer elemento a considerar en el desarrollo de su pensamiento es la complejidad del propósito. Craig advierte que encontrar el propósito no es un camino fácil de recorrer; si lo fuese, todo el mundo lo conocería y viviría de acuerdo con él. Tampoco es demasiado enigmático, si no su búsqueda sería algo absurdo.

El autoconocimiento del propósito exige un proceso de introspección en la historia personal. Se trata de extraer de la propia historia de la vida los temas comunes y aquellos que consideramos principales. Se busca identificar aquel núcleo de uno mismo que ha estado presente en toda la vida, a través de las fortalezas, valores y pasiones personales. Para eso pueden ser útiles algunos de los insumos que se han señalado para el conocimiento del carácter.

Para llevar a cabo esta exploración, se plantean tres preguntas que serán las guías para la introspección¹⁵⁶: 1) ¿Qué le gustaba hacer cuando era un niño, antes de que el mundo le dijera lo que debería o no debería gustarle o hacer? Se debe describir el momento y desarrollar cómo se sentía; 2) ¿Cuáles son las dos experiencias más desafiantes de su vida? Se debe analizar cómo estas lo han moldeado; 3) ¿Qué le gustaría hacer en su vida? Y ¿qué le apasiona?

Al mismo tiempo, aconseja que este análisis se haga con la ayuda de un pequeño grupo de personas de confianza (pueden ser compañeros de trabajo, por ejemplo), porque indica que no se puede llegar a identificar el propósito únicamente por uno mismo. Subraya que estos compañeros o amigos actúan como si fueran es-

¹⁵⁵ Craig, N. (2014).

¹⁵⁶ Craig, N. y Snook, S. A. (2014).

pejos en donde nos podemos reflejar. Esto último es interesante porque nos remite al método que ya hemos mencionado antes que Sócrates aplicaba con Alcibíades y su visión del autoconocimiento. Este trabajo de introspección, que es analizado también por otras personas que miran objetivamente los eventos, debe tener como resultado extraer la esencia de uno mismo y resumirla en una frase clara y concisa. No agrega nada más, excepto algunos ejemplos de líderes con los que ha trabajado y que podrían servir de modelo para el ejercicio.

Ahora bien, debemos apuntar que existe el riesgo de no alcanzar a identificar y profundizar en la esencia de uno mismo, o el auténtico sentido de la vida, pues la persona puede reducir su propósito al trabajo que actualmente está desempeñando, algo que contradice su visión del propósito como aquello único que distingue a la persona y refleja su identidad. Por otro lado, el ejercicio tiene el riesgo de identificar, a través de la memoria afectiva, eventos significativos de la vida de la persona, que sirvan como activador emocional cuando se aplica al presente, y como una asociación indirecta de aquellos eventos con las cosas que vive en la actualidad.

El método de Craig parece relevante para guiar al directivo hacia la búsqueda del propósito en la propia historia y pedir ayuda de agentes externos que faciliten su conocimiento. Sin embargo, en mi opinión necesita de mayor profundidad antropológica para abordar el tema con más consistencia; independientemente de que también considere que la persona debe buscar un plan de aplicación del impacto del propósito. En este sentido es interesante revisar el desarrollo más reciente de Simon Sinek sobre el tema, pues puede complementar estas orientaciones.

3.3.4 *El método de Simon Sinek para encontrar tu “porqué”*

Simon Sinek (2017), en colaboración con David Mead y Peter Docker, ha desarrollado un método para encontrar el “porqué” individual. El proceso está conformado especialmente por seis pasos fundamentales. Estos pasos tienen semejanzas con el proceso planteado por Craig; sin embargo, el enfoque de Sinek contiene más elementos que permiten abordar el tema de acuerdo con la complejidad que conlleva:

Paso 1. Encontrar un socio

El conocimiento de la esencia de uno mismo no se puede realizar de manera solitaria; es un proceso que exige encontrar a otra persona con mayor objetividad en el proceso. Sinek aclara que no es necesario acudir a un psicólogo o un coach profesional, sólo a alguien que desee ayudar, con honestidad, a la persona a encontrar su “porqué”. En su libro *Find Your Why*, establece unas pautas para quien vaya a desempeñar este rol. Son recomendaciones muy claras y sencillas que pueden servir incluso para la elección del socio. Es decir, el directivo que busca conocer su “porqué”, leyendo estas orientaciones puede definir mejor quién sería la persona más idónea para realizar esta tarea. Alguien que le transmita confianza y que pueda llevar a cabo el proceso con responsabilidad. Recomienda que no sean personas demasiado involucradas con el interesado, pues podría haber filtros en la objetividad de su criterio. Lo mejor sería incluso alguien que escuche sus experiencias clave por primera vez.

Paso 2. Poner al socio al corriente

Una vez designada la persona que va a ejercer este rol, se recomienda que se le facilite un contexto para que comprenda lo que se pretende buscar y la lógica que subyace tras esto. Para esto se recomienda pedir a la persona que profundice en el concepto del Círculo Dorado o acceda a una sección de apoyo en el sitio web (<https://simonsinek.com/find-your-why-book-resources/>).

El método de Sinek enfatiza la figura del socio que ayuda a la persona a conocer su “porqué”. De hecho, la definición del propó-

sito depende mucho de lo que ese socio percibe. Su trabajo consiste en descubrir la razón por la que cada una de las historias que escuchará es verdaderamente significativa. Debe permanecer particularmente atento a los elementos emocionales de su descripción biográfica, porque según Sinek, ahí es donde se pueden encontrar significados subyacentes.

Paso 3. Escoger un lugar y momento adecuado para el proceso

Si se trata de entablar conversaciones profundas e íntimas entonces se debe buscar un lugar adecuado para ello. Uno que fomente la concentración y evite la dispersión. Se recomienda que este proceso se realice de manera presencial, para que se puedan percibir más fácilmente la totalidad de los elementos en las expresiones de la persona.

Por otro lado, se recomienda que el proceso dure al menos unas tres horas como mínimo. Y que se pueda realizar todo de una sola vez y sin interrupciones, porque facilita la identificación de los temas específicos y la captación de sentimientos.

Paso 4. Recolectar historias y compartirlas

Como se plantea que el “porqué” es, en el fondo, una historia de origen, el método de Sinek propone mirar al pasado de la persona y resaltar aquellos acontecimientos que han sido más significativos. Estos pueden haber sido positivos o negativos y corresponder a cualquier momento de su vida desde la infancia a la adultez. Se trata de encontrar los eventos que nos hayan definido en el pasado y buscar sus conexiones. También se recurre a la memoria afectiva para determinar los acontecimientos que han dejado una huella particular en la propia vida y describirlos con precisión de detalles, pues lo que se busca son sentimientos, conversaciones y lecciones de aprendizaje. El método autobiográfico y el establecimiento de conexiones son dos vías que también propone la investigación reciente como fuentes para conocer el propósito¹⁵⁷.

157 Ford, M. E. y Smith, P. R. (2020).

Se recomienda encontrar diez recuerdos clave y de impacto en la persona. De estos se deben escoger al menos cinco o seis. Para realizar este proceso, se debe establecer una jerarquía en las historias. Con todo ello se pretende catalogar cuáles fueron las experiencias más positivas y negativas. Luego, al constatar el grado de mayor importancia de algunas sobre otras, se recomienda escoger las catalogadas como más importantes, tanto positivas como negativas. De éstas se propone escoger sólo cinco.

Una vez que se han identificado las historias se puede proceder a compartirlas con el socio elegido. Al hacerlo hay que tener en cuenta que, si hay historias demasiado íntimas para la persona, es mejor no contarlas. Lo que sí se recomienda es que las historias que se elijan para ser compartidas, deben contarse con todos los detalles posibles porque esta apertura es clave como fuente de objetivación para la efectividad del proceso.

Paso 5. Identificar temáticas

Para poder identificar las diferentes temáticas de las historias, se debe buscar reconectar con el pasado. En la medida en que se haga más intensamente, algunas historias cobrarán más relevancia que otras. Se debe prestar más atención a las que brillan más, porque podrían ser la evidencia de que en esas ocasiones la esencia de uno mismo se está manifestando. Esas temáticas servirán para la elaboración de la declaración del propósito.

Para establecer los temas, se debe prestar atención a las ideas recurrentes, frases, palabras claves, sentimientos que surgen. Se recomienda que sea el socio quien lidere esta etapa, porque él está libre de los filtros personales que contiene la historia (egos o inseguridades personales). Por otro lado, se advierte que no hay límite en la cantidad de temas; lo importante es lograr la identificación y ponerlos por escrito todos. Luego se deben analizar los temas que han salido y verificar cuáles son los que más destacan. Los temas serán las ideas que se han repetido en las historias. Entre el socio y la persona que busca su “porqué” deben escoger uno que parezca una contribución especial y otro que exprese el impacto que causa. De esta forma queda casi concluido el proceso.

Paso 6. Escribir y corregir la declaración del “porqué”

Con una o dos de las mejores temáticas que se han extraído de la propia biografía, se procede a elaborar una declaración simple, clara, aplicable y con un efecto de contribución a los demás. Tanto el interesado como el socio deben escribirla por separado, porque puede que sea este último quien elabore una declaración más ajustada a la persona. La declaración del Porqué debe plantearse según este formato:

“Verbo en infinitivo _____ de forma que _____”.

Debe ser aplicable a la vida profesional, aunque también a la vida personal, porque se trata de encontrar aquello que distingue a cada uno en cuanto ser humano, no sólo de acuerdo con un rol que cumple. La esencia de la declaración debe quedar clara, aunque a veces por las diversas circunstancias de la vida cambien las palabras. De esta forma se llega al final del proceso de búsqueda y declaración del propósito personal.

Una vez revisados los métodos de Sinek y Craig¹⁵⁸ para encontrar el propósito personal, llega el momento de opinar sobre su contribución al autoconocimiento del propósito del directivo, a partir de la investigación que se viene realizando.

El método para encontrar el “porqué” apunta a buscar un patrón común que exprese la contribución esencial que la persona está llamada a hacer en este mundo. El proceso es muy práctico y el fin está orientado a encontrar la contribución personal en este mundo.

Nuestra primera objeción concierne a la traducción del término utilizado por Sinek, *Why* como *Porqué*. En esta investigación usamos el término “porqué” pues es el mismo que usa la traducción de su libro al castellano¹⁵⁹. En realidad, la respuesta que se da parece responder más a un “para qué” que a un “porqué”. Corresponde más a la pregunta ¿para qué estoy en este mundo? Por tanto, no se puede

¹⁵⁸ Sinek, S.; Mead, D. y Docker, P. (2017), y Craig, N. (2014; 2018).

¹⁵⁹ Sinek, S.; Mead, D. y Docker, P. (2018).

llegar a responder con un método como este a la razón causal por la que una persona existe. La respuesta al porqué de nuestra existencia es mucho más compleja y trasciende los fines utilitarios, quizá porque tiene que ver con el sentido último del que hablaba Frankl (1997) y también porque nuestra existencia no se puede reducir a lo que tenemos que hacer, sino que tiene un valor en sí misma.

Conocer el “porqué” de cada persona se refiere más a conocer el sentido personal y para llegar a este necesita del método de la antropología de la intimidad. Sin embargo, conocer el “para qué” de cada persona hace referencia a conocer el sentido práctico de la vida y este último sí puede ser conocido a través de estos métodos que hemos desarrollado. Ahora bien, un enfoque práctico del propósito personal (“para qué” estoy en este mundo) contribuye a que el directivo pueda conocerse más profundamente y logre identificar la tarea personal que tiene que realizar en la tierra. Eso conviene a los objetivos del autoconocimiento en la presente investigación. Además, puede generar en él, los efectos positivos de claridad y orientación que conlleva el vivir con un propósito¹⁶⁰. Por todo ello los métodos de Sinek y otros sirven como complemento a todo lo que se ha venido abordando sobre el conocimiento de sí.

Sin embargo, si se aplican como vía única podrían tener lagunas y no proporcionar una visión integral para el directivo. Una de esas lagunas es que no contempla la complejidad de la experiencia humana. El método puede funcionar para revelar una perspectiva del propósito y con su practicidad puede ser muy efectivo para llegar a una declaración de sí mismo. Sin embargo, al ser muy práctico y accesible para el conocimiento, pierde algunos aspectos de la complejidad del ser humano. Es verdad que cualquier método que intenta explicar al hombre siempre se quedará corto y tendrá límites. Aunque el propósito sea aquello que distingue y expresa la esencia de uno mismo, no se puede determinar con exactitud cuándo es el momento exacto en que la persona encuentra este elemento distintivo de sí.

¹⁶⁰ Ford, M. E. y Smith, P. R. (2020).

Por ejemplo, supongamos que una persona realiza el proceso con este método y llega a elaborar una declaración de su propósito y sufre un grave accidente imprevisto que cambia por completo su situación. Quizá su propósito, por más genérico que se haya planteado, necesite un cambio; o quizá lo más importante es que ese accidente y su nueva situación fueron elementos reveladores del sentido de su vida. Es decir, que sin ese accidente no hubiese entendido con claridad su paso en este mundo. Esto puede pasar, porque tanto el método de Sinek como el de Craig están basados en las luces que el pasado biográfico de una persona puede proporcionar para su presente. De hecho, las últimas investigaciones sobre el sentido de vida validan el recurso autobiográfico como fuente clave para la búsqueda¹⁶¹. Pero un método de autoconocimiento que pretende conocer lo esencial del yo ideal, en los términos que hemos venido desarrollando, necesita también una mirada hacia el futuro, precisamente como lo explicó Frankl (1994).

Por tanto, se puede complementar la búsqueda del propósito y hacerla más consistente con un enfoque hacia el futuro. Esta mirada se basa en el sentido de responsabilidad que despierta aquello a lo que una persona está llamada a responder, a hacerse cargo. Se trata de dejarse inquirir por la vida, que pide una respuesta, que pide ser responsable hacia algo o alguien. Esto permite quitar el foco de atención sólo en uno mismo para trascenderse. Por eso la conciencia —órgano del sentido— puede ser clave para dar más amplitud a la búsqueda del propósito. La conciencia de la que habla Frankl¹⁶² es más intuitiva que racional¹⁶³ y sirve para intuir el sentido único y peculiar que late en cada situación¹⁶⁴. A este tipo de conocimiento Frankl lo llama existencial. Este método también podría aplicarse a la hora de buscar el propósito personal, aunque más que un método o una ciencia, Frankl lo considera una vía de sabiduría que tiene el hombre para conocer el sentido (1970). Por eso,

161 Ford, M. E. y Smith, P. R. (2020).

162 Frankl, V. (1963).

163 Sellés, J. F. (2016).

164 Frankl, V. (1987).

podemos decir que basta que el directivo sea consciente de su propia complejidad humana y esté atento a la luz que tiene dentro de sí.

Por lo tanto, antes de llegar a una declaración del propósito personal sólo por la vía introspectiva del pasado autobiográfico, el directivo debe complementar su autoconocimiento con una mirada hacia el futuro y dejarse orientar por su conciencia para sentir aquella responsabilidad a la que se debe. Pero si incluso estas recomendaciones le resultan poco prácticas, se puede aplicar un método al que ya hemos hecho alusión y quizá sea el momento de recordar. Para forzar su sentido de responsabilidad, se puede poner en un estado de conciencia que le permita visualizarse en el lecho de muerte. Esto es algo que también desarrolla Leider Richard en su libro *The Power of the Purpose* (2015), donde habla de enfrentar de cara la idea de la mortalidad. Ahora bien, estando en estado de conciencia de la propia finitud, se puede desbloquear más fácilmente el sentido de la vida. Al manifestarse, a modo de intuición, aquello sobre lo que se experimenta una responsabilidad o aquello de lo que la vida le pide cuentas esta vía puede servirle al directivo para lograr su objetivo y para generar una mayor consistencia a la hora de definir lo que cree que será su propósito personal. No es raro encontrar casos de ejecutivos que vivieron experiencias cercanas a la muerte y que, a partir de ellas, vivieron con mayor claridad el resto de sus días, porque visualizaron lo esencial de su propia vida.

Finalmente, examinando más fuentes que complementen la búsqueda del propósito y la hagan más sólida, encontramos el modelo del triángulo “Cabeza, Corazón y Manos” de Rey, Almandoz y Montaner (2019), que puede servir también para darle mayor sostenibilidad al autoconocimiento del directivo, en la claridad e implementación del propósito en la propia vida. De esta investigación, puede servir a modo de complemento lo siguiente:

Plan de Motivación: orientado a reforzar la energía que impulsa el propósito. Se trata de mantener vivo el poder motivacional del propósito a través de acciones como la reflexión, la meditación, la narración de historias, el diálogo y la gratitud.

Plan de Acción: definir la puesta en práctica del propósito personal. Este plan implica definir proyectos, establecer metas y objetivos concretos alineados con el propósito. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Desarrollo de hábitos: el propósito se representa cuando desarrollamos hábitos o comportamientos espontáneos, que nos permiten llevar a cabo nuestro propósito de manera habitual. Los hábitos dependerán del contenido del propósito, que exigirá el desarrollo de algunos específicamente.

Manejo de las emociones: es importante identificar las emociones positivas que surgen cuando vivimos el propósito de manera íntegra, para potenciarlas. Y, por otro lado, ser conscientes de las emociones negativas que pueden debilitar nuestro propósito personal tratando de tener mayor dominio sobre ellas.

El modelo de Rey, Almandoz y Montaner, aparte de estos cuatro puntos, menciona otros dos: el autoconocimiento y la autoconciencia. No los exponemos aquí porque son dimensiones que ya forman parte del eje de la presente investigación. Para complementar las recomendaciones de estos investigadores, habría que hacer referencia a otra dimensión de internalización del propósito que tiene mucha efectividad, que es la de explotar el campo del subconsciente. No entraremos a desarrollar al detalle lo que es el subconsciente y el porqué de su efectividad, porque eso demanda contenidos que sobrepasan los límites de esta investigación. Sólo apuntaremos basados en el trabajo de Luis Huete (2019), de muchos años de revisión e investigación sobre este asunto que: “tenemos la oportunidad de gestionar nuestro inconsciente si damos por bueno que lo repetitivo y lo intenso se cuele en el subconsciente”¹⁶⁵.

Huete plantea que para gestionar mejor el subconsciente es necesario trabajar a partir de dos elementos: la repetición y la intensidad emocional. Y menciona un enfoque que llama su atención y que sugiere aplicar. Se denomina *memory making* y se trata de buscar

¹⁶⁵ Rey, C.; Almandoz, J. y Montaner, A. (2019), p. 115.

buenos recuerdos que tengan un impacto emocional en la persona. Según el autor, estos recuerdos tienen mayor efectividad en las personas que las experiencias positivas, pues la mente y el cuerpo no saben distinguir entre lo real y lo imaginario. Para ello propone conformar un banco de recuerdos gratificantes que formen parte de un relato personal¹⁶⁶.

Ahora bien, creemos que aplicar esto a la internalización del propósito personal también puede ser muy útil. La forma de hacerlo sería utilizar las historias que sirvieron para definir el propósito (con el método de Sinek) y que son los hitos del relato autobiográfico. Con estas historias se puede elaborar un video sencillo con fotos de estos acontecimientos y añadir detalles como animación básica, música de fondo, etc. La tecnología de las aplicaciones de hoy permite hacerlo a cualquier persona. El objetivo es lograr que este tipo de experiencias generen la instalación del propósito a nivel del subconsciente, a través de la intensidad emocional y la repetición. De esta forma, el directivo puede lograr una asimilación más profunda de su propósito personal.

A lo largo de este capítulo hemos revisado la cuestión sobre el sentido de la vida y el conocimiento del propósito personal. Se ha demostrado que llegar a la comprensión de un sentido de vida claro es clave para la autodirección. Esta orientación permite al líder que viva más saludablemente, que pueda tener mayor estabilidad en la complejidad de los entornos en los que se desenvuelve, que pueda inspirar y motivar a través la seguridad de un conocimiento más maduro de sí mismo y así llevar a cabo una acción directiva más consistente a largo plazo en las organizaciones donde se desenvuelva.

¹⁶⁶ Huete, L. (2019)

Conclusiones

El tema del desarrollo personal del directivo es un asunto que ha cobrado mucha fuerza en los últimos años. La literatura sobre el desarrollo personal para ejecutivos es abundante, pero en muchas ocasiones pobre en la visión que tiene del ser humano. La mayoría de estas propuestas carecen de una antropología consistente. Muchas veces, el desarrollo queda reducido al fortalecimiento de la autoestima de las personas, algo que ha ocasionado la falta de interés de aquellos que aspiran a propuestas con más base científica.

En los últimos veinte años, en el campo del *management* se ha constatado la necesidad de formar a los líderes en la autodirección capacidad de ser líderes de sí mismos, porque un buen líder es aquel que sabe prioritariamente hacia dónde está dirigiendo su propia vida. Uno de los elementos con los que se inicia ese trabajo de formación en la autodirección es el conocimiento personal, pues nadie dirige nada que primero no conoce. Así, el autoconocimiento se constituye como el fundamento de la dirección de personas.

Si bien el Mentoring y el Coaching han trabajado el tema del autoconocimiento, son pocos los enfoques que abordan este tema con la radicalidad que exige. Algunos lo entienden sólo como una competencia que el directivo debe desarrollar, otros lo reducen a la identificación de una serie de características personales. La causa es que al trabajar el autoconocimiento no se tiene en cuenta la complejidad humana y tampoco se parte de la antropología, pues esta ciencia es la que provee los elementos necesarios para aproximarse al conocimiento del hombre en toda su radicalidad.

Hay que tener en cuenta que la prioridad en el conocimiento de uno mismo no es algo nuevo, es un imperativo que ya fue enfatizado desde hace miles de años por el pensamiento griego y expresado en

el famoso Oráculo de Delfos. Parece ser que el objetivo de conocerse a uno mismo para alcanzar la sabiduría y madurez personal ha vuelto a cobrar relevancia en el campo de la empresa, pues la búsqueda de una mayor sostenibilidad en la dirección de las organizaciones exige que los directivos sean cada vez más sabios, que sean hombres que se conocen a sí mismos. Se ha constatado que las capacidades técnicas para la dirección son importantes, pero para llevar a cabo una acción directiva consistente se requiere de otro tipo de capacidades que tienen que ver más con el factor humano. El conocimiento de uno mismo es una de las principales habilidades que necesita el directivo para ser un líder consistente.

Personalmente puedo confesar que la experiencia más valiosa de mi vida profesional no proviene de la ciencia que he aprendido en las instituciones educativas a las que he pertenecido o de mi experiencia laboral en las organizaciones donde me he desempeñado. Lo que ha marcado mi vida profundamente ha sido conocer quién soy y cuál es mi aporte en este mundo. Y aunque sé que este conocimiento no ha acabado, puedo afirmar que es la mejor aventura por recorrer.

Por eso, el objetivo de esta investigación ha sido comprender por qué es importante que un directivo se conozca a sí mismo, analizar cómo contribuye el autoconocimiento en su liderazgo personal y desarrollar una vía consistente para que el directivo pueda conocerse a sí mismo y así pueda lograr una madurez personal y profesional.

A continuación, se mencionan cinco ideas que sirven como conclusiones del presente trabajo y algunas sugerencias para desarrollos posteriores que pueden surgir a partir de esta investigación.

1. La necesidad del autoconocimiento para ser un mejor líder

Después de haber realizado nuestra investigación, concluimos que el directivo de nuestro tiempo necesita con mayor urgencia desarrollar una nueva competencia, necesita aprender a desarrollar la habilidad de conocerse a sí mismo. Esta competencia, a la que nor-

malmente no se le ha prestado atención en las escuelas de formación ejecutiva, surge como un imperativo para el liderazgo de cualquier organización en los entornos tan desafiantes en los que se desenvuelve la acción directiva. Ésta requiere de un liderazgo más consistente que proviene de la habilidad de conocerse a sí mismo.

Trabajar por desarrollar una competencia como el autoconocimiento trae grandes contribuciones al directivo. En primer lugar, contribuye al ejercicio de un buen liderazgo, pues el directivo está llamado a ser ejemplar y a inspirar a las personas con las que trabaja cotidianamente. Un líder que se conoce a sí mismo inspira mayor seguridad y puede influir en la conducta de otros a través de su ejemplo. En segundo lugar, el conocimiento de sí ayuda llevar una vida coherente y a formar el propio carácter, no sólo para corregir las deficiencias del temperamento, sino para desarrollar el potencial de uno mismo. En tercer lugar, contribuye indirectamente a uno de los objetivos de la tarea directiva, que consiste en actualizar las potencialidades de los colaboradores que están a su cargo. Porque un directivo que se conoce a sí mismo sabe mejor cuáles son las propias capacidades que puede actualizar, lo que sirve para ayudar a conocer las potencialidades de otros y ayudarlos a que las actualicen. En cuarto lugar, el autoconocimiento tiene claros beneficios de alto impacto en el desarrollo personal del directivo. Y finalmente, en quinto lugar, el conocimiento de sí contribuye a elaborar la declaración de propósito personal.

2. El autoconocimiento se desarrolla a partir de dos ejes en un marco antropológico

La tarea directiva consiste ante todo en dirigir personas y cualquiera que pretende dirigir a otros debe primero ser capaz de dirigirse a sí mismo. Pues para influir en la conducta de otros seres humanos es necesario que primero se influya en la propia conducta, es decir que el directivo sea líder de sí mismo. Ahora bien, el primer paso de toda autodirección es siempre el conocimiento de sí. Cualquiera que pretende dirigirse hacia un lugar necesita saber dos cosas: 1) hacia dónde va y para qué; 2) cuáles son los recursos o herra-

mientas con los que cuenta para dirigirse a ese lugar determinado. Estas dos cosas aplicadas a la persona humana se refieren necesariamente a dos dimensiones que todo directivo debe conocer: 1) el sentido y propósito personal; 2) las manifestaciones de su propia psicología. El conocimiento de estas dos dimensiones constituye un proceso sólido de autodirección a través del conocimiento de sí. Ambas dimensiones forman dos ejes que favorecen el proceso de autoconocimiento personal que el directivo debe llevar a cabo, con el fin de lograr una visión consistente de sí mismo y un liderazgo personal eficaz.

Ahora bien, es muy importante entender el autoconocimiento desde una perspectiva práctica. No se trata de enredarse en preguntas abstractas sobre sí mismo. Lo que se busca es que el directivo de empresa entienda el autoconocimiento como un tipo de sabiduría práctica que permite conocer mejor cuál es la contribución concreta que una persona puede ofrecer al mundo y cuáles son las herramientas con las que se cuenta para llevar a cabo el desafío de la propia vida. Esta aproximación al conocimiento personal es trascendente porque va más allá de los intereses del propio individuo y pone el foco en la contribución que hará en este mundo. Es un conocimiento que cura, de una cada vez más creciente inseguridad, de no saber ante quién se encuentra uno cuando se mira al espejo. Y que brinda cierta estabilidad, al caminar en la solidez de la verdad de uno mismo, ante los desafíos del *management* en un entorno cada vez más incierto, volátil, cambiante y estresante.

Para poder conocerse a sí mismo todo directivo debe empezar por un primer dato que puede parecer obvio, pero que se suele pasar por alto, porque no se entiende la radicalidad que implica. Se trata de comprender que el directivo, antes de ser lo que conlleva su rol profesional, es sobre todo una persona con una esencia humana concreta. Por eso, todo directivo debe, por lo menos, comprender las bases de su constitución antropológica. Debe saber que ser una persona humana es lo que lo constituye alguien único e irrepetible y distinto de lo común. Su ser persona humana es el factor por el cual se define su identidad e incluso lo que lo lleva a trascender su

existencia terrenal. Por otro lado, debe aprender a conocer su esencia humana, dimensión que también podría llamarse personalidad, aunque esta personalidad no es propiamente el elemento distintivo, pues a veces puede compartir rasgos o manifestaciones comunes con otras personas. Lo que verdaderamente lo distingue es su ser persona humana. Este marco antropológico sirve de estructura para el desarrollo del autoconocimiento a partir de los dos ejes fundamentales que hemos mencionado.

3. Deben conocerse sistémicamente ciertos dominios de la propia psicología.

A través de una correcta antropología llegamos a la conclusión de que no se puede conocer al ser humano con un método analítico, pues la complejidad humana sobrepasa los alcances de este método de conocimiento. Es necesario conocer los fenómenos humanos desde una perspectiva sistémica que permita interrelacionar los distintos elementos que constituyen la esencia humana.

De acuerdo con las investigaciones más recientes sobre *self-knowledge* en el campo de la psicología, podemos afirmar que no existe unanimidad en cuáles deben ser los dominios para llevar a cabo el conocimiento de sí. También se puede afirmar que el tema del autoconocimiento no es una tarea de fácil acceso, pero el hecho de que sea difícil no significa que sea imposible, sólo significa que tratamos con la complejidad humana. Por tanto, buscar conocerse es un signo de vivir según la grandeza de nuestra condición humana. Por eso para emprender el conocimiento de uno mismo se pueden conocer algunos dominios concretos de la propia psicología. En esta investigación proponemos seis, pero no quiere decir que haya otros que puedan contribuir al objetivo de autoconocimiento que busca el directivo. Por ejemplo, un dominio muy interesante que puede servir como fuente de autoconocimiento es la autobiografía, dominio que no se abarcó en esta investigación pero que puede ser estudiado en investigaciones posteriores sobre el tema.

El primer elemento que se buscó conocer es la personalidad, entendida como la organización dinámica psicofísica que representa aquello que es distintivo y propio de cada ser humano y que determina una forma concreta de comportamiento, actitud y reacción. Está constituida por una serie de cualidades, que son modos de percibir, sentir, pensar y actuar aprendidos. Para conocer la personalidad se constató que existen muchos cuestionarios psicométricos que pueden servir como herramientas para el autoconocimiento. Los más populares en el campo del *management* y para el *coaching* son: MBTI, TDI, DISC, OCEAN y el de 16 Personalidades. En esta investigación trabajamos en el análisis de dos de ellos: el OCEAN y el DISC. Del OCEAN podemos concluir que es la herramienta para la evaluación psicométrica más confiable en el campo científico y que ofrece un perfil de personalidad con un alto grado de abstracción. Por otro lado, del modelo DISC podemos afirmar que complementa al OCEAN, no por su grado de precisión, sino por su facilidad de comprensión y de aplicación práctica. Este modelo proporciona un perfil de la personalidad que es válido y confiable sobre todo para el ámbito laboral.

Un segundo dominio que se estudió fue el del conocimiento del propio temperamento. Que comprende el conjunto de cualidades biológicas determinadas por la genética humana que influyen en una manera de actuar a lo largo del tiempo. Podemos concluir que resulta de gran ayuda para el conocimiento personal del directivo, hacer un inventario sobre el temperamento. Este permite comprender cuáles son los factores que son más estables en nuestra forma de ser, porque provienen de la herencia recibida de los padres; aquellos elementos con los que tendrá que aprender a convivir y desde los cuales podrá desplegarse.

El tercer dominio profundizó en el conocimiento del propio carácter. Es aquella dimensión que comprende las cualidades mentales y de comportamiento que se adquieren por aprendizaje a lo largo de toda la vida. Conocer el carácter es clave para que el directivo pueda desarrollar su propio potencial. Como el carácter es la dimensión de la esencia humana que más se puede moldear, es muy

importante que el directivo, que empieza el proceso de autoconocimiento, pueda conocer cuáles son las virtudes que ha ido conquistando en su vida y cuáles son las fortalezas o patrones dominantes de talento que posee. Estos últimos son de gran ayuda para su despliegue profesional y también para actualizar las potencialidades de otros desde su tarea directiva. Las principales herramientas para este conocimiento son el VIA del *Values in Action Institute* y el inventario de *StrengthsFinder*.

Un cuarto dominio está constituido por el conocimiento de la realidad emocional. Se hizo especial énfasis en conocer cómo se da la dimensión afectiva en el directivo, pues se ha demostrado su importancia y el grado de influencia que tiene en la labor directiva. El concepto de inteligencia emocional fue introducido en el campo del *management* por Daniel Goleman y quedó demostrada su especial importancia para el liderazgo de las organizaciones. Este mismo autor desarrolló un inventario de competencias emocionales (ECI) que puede ser una herramienta también muy útil para el autoconocimiento de esta dimensión. Pero como la emoción surge de la conjunción y actualización de la complejidad humana, son muchos los factores que entran en juego al mismo tiempo en las experiencias afectivas, tanto es así que en la práctica no se puede diferenciar claramente emoción de sentimiento. Por eso, el trabajo de José Víctor Orón aquí sirve para concluir que, más que conocer cómo es la inteligencia emocional del directivo, será más efectivo que el directivo aprenda a educar su propia realidad emocional. Por tanto, se recomienda al directivo el acceso a las herramientas que provee el programa *UpToYou*, con el objetivo de que pueda mejorar en el conocimiento de esta área.

Un quinto elemento que se estudió fue un particular énfasis en la experiencia emocional de la vulnerabilidad, por su importancia para el crecimiento en el liderazgo a partir de las investigaciones de Brené Brown. A través de su teoría de la resiliencia a la vergüenza se puede concluir que cuando se reconoce la propia vulnerabilidad se crece en la capacidad de ser resiliente a la vergüenza. Además, según otras investigaciones, esta autoconciencia y aceptación de la

propia vulnerabilidad incrementan las posibilidades de tener una buena salud física y mental. Por lo tanto, si un directivo no aplica estas orientaciones para sí mismo no podrá ser realmente un líder valiente, capaz de fomentar una verdadera confianza entre los colaboradores. La autoconciencia de la propia vulnerabilidad en el directivo contribuye a crear un clima y una cultura organizacional más saludable.

El sexto dominio del autoconocimiento fue estudiar cómo contribuyen los demás al conocimiento de uno mismo. Lo primero que se constató es que el conocimiento de uno mismo no puede ser una tarea que encierra a la persona en la búsqueda solitaria de sí. Al contrario, al ser una persona que está en constante apertura a los demás, necesita de estos para poder conocerse a sí mismo. Ya hace muchos años, Sócrates trabajó en un modelo de autoconocimiento que implica la ayuda de un externo al sujeto que se conoce. Así, el directivo puede llegar a la madurez racional a través de sus conversaciones con otra persona, porque, según el método socrático, la visión de uno mismo se puede visualizar a través de la claridad del ojo ajeno. Por otro lado, de acuerdo con esta visión del autoconocimiento, se encontró en la Ventana de Johari una herramienta para revelar con la ayuda de los demás aquellas dimensiones que el directivo desconoce y están ocultas a sí mismo. Al analizar esta herramienta se evidenció que el directivo, en su tarea de autoconocimiento, posee la necesidad de buscar una retroalimentación constante y el *feedback* adecuado sobre su comportamiento. Aunque a veces las personas fallan al momento de dar *feedback*, lo importante es que el autoconocimiento es siempre sistémico e interrelacional, por lo que la retroalimentación y el *feedback* tienen como objetivo complementar la zona ciega del yo y no pretenden ser el único medio de autoconocimiento. En todo caso, ya sea a través de la ventana de Johari o a través del acompañamiento de un mentor o un coach que se base en algunas de las instrucciones socráticas el directivo puede llevar a cabo el conocimiento de sí mismo abierto a la ayuda de los demás.

4. El directivo necesita conocer su propósito personal para autodirigirse y tener estabilidad en los entornos VUCA que frecuenta.

Después de haber estudiado el concepto de sentido de la vida que propone Viktor Frankl, se puede concluir que todo directivo, por ser persona, necesita conocer el sentido práctico de su vida. Porque el sentido de la vida genera dos consecuencias prácticas que pueden ser de gran utilidad para el directivo. Por un lado, genera claridad sobre la razón de ser de uno mismo, con lo que contribuye a salir de la ambigüedad y confusión de no saber cuál es el lugar propio en el mundo. Y, por otro lado, genera orientación para saber hacia dónde dirigir la propia vida. Estas dos experiencias son vitales para la autodirección de la vida. Además, las investigaciones del psicoterapeuta vienés concluyen que todo hombre necesita un porqué por el cual vivir, lo que hace que sea vital conocer cuál es este.

Del concepto de sentido de vida que propone Frankl se desprende el concepto de propósito personal. Después de haber estudiado lo que entienden algunos autores por propósito personal, podríamos concluir que es la expresión genérica de la identidad práctica de la persona que manifiesta la contribución particular que ésta tiene que ofrecer en este mundo. Entender el propósito como la contribución particular y el impacto que tendrá en el mundo, significa comprender esta dimensión como el “para qué” de la existencia de cada ser humano. Por otro lado, en este trabajo se constató la urgencia que cada uno tiene de encontrar, definir y vivir según el propósito personal. De hecho, las investigaciones científicas sobre este tema concluyen que llevar una vida con propósito contribuye a la salud mental y física de la persona. Y porque se debe tener en cuenta que un directivo en el siglo XXI, vive su labor en entornos altamente estresantes y cambiantes, donde el propósito se erige como un elemento que ayuda a la estabilidad y consistencia para guiar la propia vida.

5. Los métodos de Craig y Sinek para conocer el propósito pueden ser complementados por el pensamiento de Frankl y otros.

Para conocer el propósito personal se profundizó especialmente en los aportes de Nick Craig y Simon Sinek. Se pudo constatar que estos autores, junto con una reciente investigación sobre el sentido de vida, enfocan el autoconocimiento del propósito personal, desde la introspección de las fuentes autobiográficas del pasado de la persona. Algo que tratamos de complementar con el enfoque de Frankl, que está más orientado al futuro de la persona, por el que se busca una responsabilidad concreta de la cual debe hacerse cargo. Entonces, podemos concluir que más allá de conocer cuáles son los propios valores que orientan la propia vida para la búsqueda del propósito personal se necesita de las dos vías, la introspección del pasado y la conciencia de la responsabilidad en el futuro. Incluso enfrentar de cara la idea de la propia mortalidad puede ser un elemento revelador de sentido y del propósito personal.

También se puede concluir que para que el propósito sea realmente un elemento que clarifique y oriente la propia vida, este debe ser realmente internalizado por el directivo que debe vivir según su propósito. Para asegurar que el propósito sea implementado en la propia vida el directivo puede apoyarse en el modelo de Cabeza, Corazón y Manos que proponen Rey, Almandoz y Montaner. También llegamos a la conclusión de que es necesario integrar este esfuerzo por implantar el propósito en la vida, la necesidad de instalar el propósito a nivel del inconsciente de la persona. Todo esto contribuye a un conocimiento integral que no sólo se quede en la mente y en el corazón, sino que se plasme con toda su fuerza en la acción de cualquier directivo.

6. Ideas para desarrollos posteriores

Después de haber realizado nuestra investigación surge como posibilidad la elaboración de un modelo de autoconocimiento para directivos de empresas. La idea sería trabajar en la concreción de un modelo de autoconocimiento para formar directivos más consis-

tentes. Un modelo basado en una antropología trascendental, que permita ayudar a que los directivos se conozcan mejor y de acuerdo con una perspectiva más integral del ser humano. Este modelo puede llegar a convertirse en un programa de autoconocimiento de alta dirección que puede complementar la formación en las Escuelas de Negocios.

Además de la concreción de este modelo como parte del estudio se puede probar en ambientes laborales reales y con un grupo determinado de directivos de empresas, bajo el análisis de indicadores de desempeño. Con el fin de determinar el alcance y contribución que contiene un método de este tipo en los ambientes empresariales de nuestro tiempo.

El presente trabajo ha demostrado la necesidad de abordar este tema con mayor profundidad antropológica, quizá porque trata una necesidad real de nuestro tiempo en el ámbito del *management*. Conocerse a sí mismo no es una tarea que se puede relegar sin que tarde o temprano esto tenga consecuencias negativas para la propia persona y las organizaciones. Por eso es necesario proporcionar una guía para que los directivos puedan vivir un proceso de autoconocimiento, que les permita conseguir sabiduría y sea una fuente de mayor consistencia en medio de la inestabilidad de los entornos empresariales de nuestro tiempo.

Bibliografía

Albores-Gallo, Lilia; Márquez-Caraveo, María Elena y Estañol, Bruno (2003), “¿Qué es el temperamento? El retorno de un concepto ancestral”, *Salud Mental*, vol. 26, n^o 3, pp. 16-26. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/salmen/sam-2003/sam033c.pdf>

Allport, Gordon W. (1937), *Personality a Psychological Interpretation*, Henry Hold and Company, Nueva York. Obtenido de <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.155561>

Allport, Gordon W. (1961), *Pattern and Growth in Perosnality*, Holt, Rinehart and Winston, Nueva York.

Alonso, Susana (2013), *Coaching Dialógico*, LID Editorial Empresarial, Madrid, Obtenido de <http://www.ebookslieditorial.com/Books/9788483568255>

Asplund, Jim; López, Shane; Hodges, Tim y Harter, Jim (2007), “StrengthsFinder® 2.0 Technical Report: Development and Validation”, *The Gallup Organization Proprietary Research*. Obtenido de <https://osa.uark.edu/pdfs/clifton-strengthsfinder-technical-report.pdf>

Back, Mitja y Vazire, Simine (2012), “Knowing our Personality”, en Vazire, Simine y Wilson, Timothy D. (Eds.), *Handbook of Self Knowledge*, The Guilford Press, Nueva York, pp. 131-156.

Beck, Charles (1994), “Perspectives on the Self in Communication: The Cognition Continuum and the Johari”, *Technical Communication. Fourth Quarter*, vol. 41, n^o 4, pp. 753-756. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/i40120213>

Begley, Paul T. (2005), “Self-Knowledge, Capacity and Sensitivity. Prerequisites to Authentic Leadership by School Principals”, *Jour-*

nal of Educational Administration, vol. 44, n^o 6, pp. 570-589. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230610704792/full/html>

Bennis, Warren G. y Goldsmith, Joan (1997), *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, Nicholas Brealey Publishing, Londres. Obtenido de https://kennethmhill.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Bennis_Warren_and_Goldsmith_Joan.245184351.pdf

Boyatzis, Richard E.; Goleman, Daniel y Rhee, K. (2000), "Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)", en Bar-On, Reuben y Parker, James D.A. (eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 343-362. Obtenido de http://www.eiconsortium.org/reprints/clustering_competencies_insights_from_the_eci360.html

Brown, Brené (2006), "Shame Resilience Theory: A Grounded Theory Study on Women and Shame", *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, vol. 87, n^o 1, pp. 43-52. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1606/1044-3894.3483>

Brown, Brené (2012), *Los dones de la Imperfección*, Gaia, Madrid.

Brown, Brené (2013), *Creía que sólo me pasaba a mí (pero no es así): la reivindicación de la autenticidad, el coraje y el poder frente al perfeccionismo, la inadecuación y la vergüenza*, Gaia, Móstoles.

Brown, Brené (2018), *Dare to Lead. Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*, Random House, New York.

Buckingham, Marcus y Clifton, Donald (2008), *Ahora, descubre sus fortalezas*, Norma, México.

Bukowski, Henryk (2019), "Self-knowledge", en Zeigler-Hill, Virgil y Shackelford, Todd K. (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, Springer, Cham, pp. 1-5. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/331224631_Self-Knowledge

Burkert, Walter (1981), *Greek Religion*, Harvard University Press, Cambridge.

Camp, Ronald D. (2020), "Leadership in the COVID-19 Environment: Coping with Uncertainty to Support PSP Mental Health", *Journal of Community Safety & Well-Being*, vol. 5, n^o 2, pp. 35-38. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/343117408_Leadership_in_the_COVID-19_environment_Coping_with_uncertainty_to_support_PSP_mental_health

Carlson, Erika y Kenny, David (2012), "Meta-Accuracy. Do We Know Others See Us?", en Vazire, Siminey y Wilson, Thomas D. (eds), *Handbook of Self-Knowledge*, The Guilford Press, Nueva York, pp. 165-182.

Chinchilla, Nuria (2001), *Persona y Organizaciones. En Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Álvarez de Mon, Cardona, Miller, Pérez López, Pin, Poelmans, Rodríguez Ll, Rodríguez P, Torres (Segunda ed.), McGraw-Hill, Madrid.

Christensen, Clay (2010), "How will you Measure your Life", *Harvard Business Review*, vol.88, n^o 7-8, pp. 46-51.

Cole, Pamela y Tuzinski, Kathleen (2003), *The DiSC® Indra® Research Report*, Inscape Publishing. Obtenido de https://www.discarningsolutions.com/template/Styles/docs/2003_DiSCINDRAREsearchReport.pdf

Craig, Nick (2018), *Leading from Purpose. Clarity and the Confidence to Act when the it Matters Most*, Hachette Books, Nueva York.

Craig, Nick y Snook, Scott A. (2014), "From Purpose to impact. In Managing Yourself", *Harvard Business Review*, vol. 92, n^o 5, pp. 104-111. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=636>

Crumbaugh, James C. y Maholick, Leonard T. (1964), "An Experimental Study in Existentialism: The Psychometric Approach to Frankl's Concept of Noogenic Neurosis", *Journal of Clinical Psychology*, vol. 20, pp. 200-207. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/1965-08454-001>

Crumbaugh, James C. y Maholick, Leonard T. (1981), *Manual of Instructions for the Purpose in Life Test*, Psychometric Affiliates, Murfreesboro.

De la Fuente, Ramón (1983), "Psicología médica", en *El Temperamento, los motivos de la Conducta y el Carácter*, capítulo VII. Fondo de Cultura Económica, México.

Drucker, Peter (1999), "Managing Oneself", *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 2, pp. 64-74. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=636>

Duignan, Patrick y Bhindi, N. (1997), "Authentic Leadership: an Emerging Perspective", *Journal of Educational Administration*, vol. 35, n° 3, pp. 195-209.

Echavarría, Martín F. (2010), "Persona y personalidad. De la psicología contemporánea de la personalidad a la metafísica tomista de la persona", *Espíritu: cuadernos del Instituto Filosófico de Balme­siana*, Año 59, vol. 139, pp. 207-247.

Eysenck, H. J. y Eysenck, Sybill B. G. (1969), *Personality Structure and Measurement*. R. R. Knapp, San Diego.

Fierro, Alfredo (2005), "Uno mismo a examen", *Escritos de Psicología-Psychological Writings*, vol. 7, pp. 15-23. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1457426>

Ford, Martin E. y Smith, Peyton R. (2020), *Motivating self and Others: Thriving with Social Purpose, Life Meaning, and The Pursuit of Core Personal Goals*, Cambridge University Press, Cambridge, doi:<https://doi.org/10.1017/9781108869164>

Frankl, Viktor (1963), *Psicología y existencialismo* (4ta ed.), FCE, México.

Frankl, Viktor (1970), *Sacerdocio y sentido de la vida*, Ares, Milano.

Frankl, Viktor (1987), *El hombre doliente*, Herder, Barcelona.

Frankl, Viktor (1994), *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona.

Frankl, Viktor (1997), *El hombre en busca del sentido último*, Herder, Barcelona.

Goleman, Daniel (1998), “¿What makes a Leader?”, *Harvard Business Review*, vol. 76, nº 6, pp. 93-103. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/67989>

Gosling, Jonathan y Mintzberg, Henry (2003), “The Five Minds of a Manager”, *Harvard Business Review*, vol. 81, nº 11, pp. 54-63. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=744616>

Guthrie, W. (1986), *Socrates*, Cambridge University Press, Cambridge.

Havard, Alexandre (2010), *Liderazgo Virtuoso. Las virtudes clásicas, base de la excelencia personal*, Ediciones Palabra, Madrid.

Havard, Alexandre (2019), *Del temperamento al carácter*, EUNSA, Pamplona.

Havard, Alexander (20 de abril de 2021), *Instituto Liderazgo Virtuoso*. Obtenido de <https://hvli.org/es/>

Huete, Luis (2019), *Construye tu sueño 2.0. Cómo compatibilizar el éxito profesional con el logro personal*, LID, Madrid.

Jones, Cathleen S. y Hartley, Nell T. (2013), “Comparing Correlations Between Fourquadrant and Five-Factor Personality Assessments”, *American Journal of Business*, vol. 6, nº 4, pp. 459-470. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1054970.pdf>

Jordan, Judith (1992), *Relational Resilience. Work in Progress. Nº 52*, The Stone Center, Wellesley College, Wellesley, Massachusetts.

Jung, Carl (1923), *Psychological Types*, Kegan Paul, Londres.

Kagan, Jerome (1998), *Biology and the Child*, en Damon, William y Eisenberg, Nancy (Eds.), *Handbook of Child Psychology* (vol. 3). Wiley, Nueva York, pp. 177-235.

Kingsinger, Paul y Walch, Karen (2012), “Leading and Living in a VUCA World”, *Thunderbird University*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/440363399/Living-and-Leading-in-a-VUCA-World-Thunderbird-School>

Klinger, E. (1998). "The Search for Meaning in Evolutionary Perspective and its Clinical Implications" en Wong, Paul T. P. y Fry, Prem S. (Eds.), *The Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications*, Erlbaum, Nueva Jersey, pp. 27-50. Obtenido de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-29424-7.pdf>

Lawrence, Kirk (2013), "Developing Leaders in a VUCA Environment", *Kenan-Flager Business School*. Obtenido de <https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>

Lázaro, Raquel (2018), "Vox nature, vox rationis, vox fidei": Un diálogo entre Ramon Sibiuda y Michel de Montaigne", en Lázaro Pulido, Manuel (coord.), *Pensar la Edad Media cristiana: la presencia de la teología medieval en el pensamiento moderno*, Síndéresis, Salamanca, pp. 357-383. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7187529>

Leider, Richard J. (2015), *The Power of Purpose: Find Meaning, Live Longer, Better*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Lieberman, Matthew D. (2012), "Self-Knowledge. From Philosophy to Neuroscience to Psychology", en Vazire, Simine y Wilson, Timothy D. (eds.) *Handbook of Self-Knowledge*. The Guilford Press, Nueva York, pp. 63-76.

Linley, P. Alex; Harrington, Susan y Garcea, Nicola (2009), *Handbook of Positive Psychology and Work*, Oxford University Press, New York.

Lleó, Álvaro; Agholor, Darlington y Ruíz Pérez, Fernando (2020), *Tu&Co Mentoring universitario*, Eunsa, Pamplona.

Luft, Joseph e Ingham, Harry (1955), *The Johari Window: A Graphic Model of Interpersonal Awareness*, University of California, Los Angeles.

Maarten, V. Bos y Dijksterhuis, Ap (2012), "Self-Knowledge, Unconscious Thought, and Decision Making" en Vazire, Simine y Wil-

son, Timothy D. (eds.) *Handbook of Self-Knowledge*. The Guilford Press, Nueva York, capítulo II, 11.

Marston, William Moulton (1928), *Emotions of Normal People*, The Devonshire Press, Torquay.

Moore, Cristopher (2015), *Socrates and Self-Knowledge*, Cambridge University Press, Cambridge. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781316401248.009>

Nessler, Ullric (1988), “Five Kinds of Self-Knowledge”, *Philosophical Psychology*, vol. 1, nº 1, pp. 35-59.

Oishi, Sighehiro y Diener, Ed (2014), “Residents of Poor Nations have a Greater Sense of Meaning in Life than Residents of Wealthy Nations”, *Psychological Science*, vol. 25, nº 2, pp. 422-430. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0956797613507286>

Olaechea, Jorge (2010), “Interioridad y encuentro en las Confesiones de San Agustín”, *Vida y Espiritualidad*, nº 77, pp. 39-70.

Orón, José Víctor (2019), *Neuropsicología de las emociones*, Pirámide, Madrid.

Orón, José Víctor (2020), *Conoce lo que sientes*, ICCE, Madrid.

Park, Nansook y Peterson, Cristopher (2008), “Positive Psychology and Character Strengths: Application to Strengths-Based School Counseling”, *Professional School Counseling*, vol. 12, pp. 85-92. doi:10.1177/2156759X0801200214

Passmore, Jonathan y Sinclair, Tracy (2020), *Becoming a Coach. The Essential ICF Guide*, Springer, Cham.

Pérez López, Juan Antonio (1998), *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, Deusto, Bilbao.

Pérez López, Juan Antonio (2018), *Fundamentos de Dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Perry, John y JeeLoo, Liu (2011), *Consciousness and the Self: New Essays*, Cambridge University Press, Cambridge. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511732355>.

Peterson, Cristopher y Seligman, Martin E. (2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Clasificación*, Oxford University Press, Nueva York.

Piechurska-Kuciel, Ewa (2020), *The Big Five in SLA*, Springer. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-59324-7>.

Polo, Leonardo (1993), *Presente y futuro del hombre*, Rialp, Madrid.

Polo, Leonardo (2003), *Antropología Trascendental, I. La persona humana*, Eunsa, Pamplona.

Polo, Leonardo (2016), *Obras Completas. Quien es el hombre. Presente y futuro del hombre* (Primera edición conjunta ed., Vol. X), EUNSA, Pamplona.

Polo, Leonardo y Llano, Carlos (2019), *Antropología de la acción directiva* (Primera edición conjunta ed., Vol. XVIII), EUNSA, Pamplona.

Rabbani, Rosa (2021), *El buen carácter. Claves para sacarle partido a tu forma de ser*, Plataforma Editorial, Barcelona.

Rey, C., Almandoz, J., & Montaner, A. (2019). *Nurturing Personal Purpose at Work*. In C. Rey; M. Bastons; P. Sotok (eds.) *Purpose-driven Organizations. Management ideas for a better world*. Cham: Palgrave Macmillan. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_8

Rey, Carlos; Bastons, Miquel y Sotok, Phil (2019), *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World*, Palgrave Macmillan, Barcelona. Obtenido de <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-17674-7>

Ribera, Alberto (2004), *Selfmanagement: autoconocimiento, autocontrol, autoestima*. Nota técnica. DPON-16. IESE Business School. Madrid.

Roodt, K. (1997). *Reliability and Validity Study on the Discus Personality Profiling System*. Obtenido de <https://www.discusonline.com/sample-reports/roodt-report.pdf>

Rothbart, Mary K. (2012), “Advances in Temperament. History, Concepts, and Measures”, en Zentner, Marcel y Shinner, Rebeca (Eds.), *Handbook of Temperament*, The Guilford Press, Nueva York.

Ryff, Carol D. y Singer, Burton H. (1998), “The Role of Purpose in Life and Personal Growth in Positive Human Health”, en Wong, Paul T. P. y Fry, P. S. (Eds.), *The Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications*, Erlbaum, Nueva Jersey, pp. 213-235.

Salas, F. (2019), Cuaderno de trabajo. Programa de Desarrollo Personal, Spiritg, Santiago de Chile.

Sánchez-Teruel, David y Robles Bello, María Auxiliadora (2018), “Instrumentos de evaluación en Inteligencia Emocional: Una revisión sistemática cuantitativa”, *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, vol. 57, n^o 2, pp. 27-50.

Sarráis, Fernando (2012), *Personalidad*, EUNSA, Pamplona.

Sarráis, Fernando (2018), *Temperamento, carácter y personalidad*, Teconté, Madrid.

Saxena, Parul (2012), “Johari Window: An Effective Model for Improving Interpersonal Communication and Managerial Effectiveness”, *SIT Journal of Management*, vol. 5, n^o 2, pp. 134-146.

Schwartz, H. Andrew; Eichstaedt, Johannes C.; Kern, Margaret L; Dziurzynski, Lukasz y Ramones, Stephanie M. (2013), *Personality, Gender and Age in the Language of Social Media: The Open-Vocabulary Approach*. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0073791>

Seligman, Martin E. y Csikszentmihaly, Mihaly (2000), “Positive Psychology: an Introduction”, *American Psychologist*, vol. 55, pp. 5-14.

Seligman, Martin E.; Railton, Peter y Baumeister, Roy F. (2013), “Navigating into the Future or Driven by the Past”, *Perspectives on Psychological*, vol. 8, n^o 2, pp. 119-141.

Sellés, Juan Fernando (2011), *Antropología para inconformes: una antropología abierta al futuro*, Rialp, Madrid.

Sellés, Juan Fernando (2013), *Antropología de la Intimidación: libertad, sentido único, amor personal*, Rialp, Madrid.

Sellés, Juan Fernando (2016), *¿Es trascendental la antropología de Viktor E. Frankl?*, Ápeiron, Madrid.

Sellés, Juan Fernando (2019), *Teoría del conocimiento*, Ediciones Universidad de Navarra S.A., Pamplona.

Sinek, Simon (2009), *Start with why: how Great Leaders Inspire to take Action*, Penguin Group, Nueva York.

Sinek, Simon; Mead, David y Docker, Peter (2017), *Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for you and your Team*, Penguin, Nueva York.

Sinek, Simon; Mead, David y Docker, Peter (2018), *Encuentra tu porqué. Una guía práctica para encontrar un propósito en el trabajo*, Urano, S.A.U., Madrid.

Slowikowski, Mary Kay (2005), "Using the DISC Behavioral Instrument to guide Leadership and Communication", *AOUR Journal*, vol. 82, nº 5, pp. 835-843.

Smith, John (2012), "Notre Dame Philosophical Reviews", *Review of Liu and Perry 2012*. Obtenido de <https://ndpr.nd.edu/reviews/consciousness-and-the-self-new-essays/>

Snyder, Neil; Dowd, James J. y Morse, Dianne (1994), *Vision, Values and Courage. Leadership for Quality Management*, The Free Press, Nueva York.

Starck, P. L. (1985), *Guidelines-Meaning in Suffering Test*, Institute of Logotherapy, Berkeley.

Straker, Karla y Nussem, Erez (2019), "Designing Value Propositions: An Exploration and Extension of Sinek's 'Golden Circle' Model", *Journal of Design Business & Society*, vol. 5, nº 1, pp .59-76.

Thir, Michael y Batthyány, Alexander (2016), “The State of Empirical Research on Logotherapy and Existential Analysis”, en Batthyány, Alexander (ed.), *Logotherapy and Existential. Proceedings of the Viktor Frankl Institute*, Springer, Viena, pp. 53-74.

Vazire, Simine y Carlson, Erika N. (2010), “Self-Knowledge of Personality: Do People Know Themselves?”, *Social & Personality Psychology*, vol. 4, n.º 8, pp. 605-620. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00280.x>

Watkin, Chris (2000), “Developing Emotional Intelligence”, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, n.º 2, pp. 89-92.

ANEXO 1. CUADRO DE COMPARACIÓN DE HERRAMIENTAS DE AUTOCONOCIMIENTO

Modelo	Objetivo	Dimensiones	Criterios	Ventajas	Inconvenientes	Utilidad
DISC	El DISC mide el comportamiento y las emociones de las personas en función de cuatro dimensiones de la personalidad.	Factor Dominante. Enfocado a los resultados, decisivo, directo (D). Factor Influencia. Influyente, persuasivo, impulsivo (I). Factor Estable. Estable, sincero, empático (S). Factor Cumplimiento. Consciente, creativo, cumplido, correcto, preciso (C)	Extroversión/Introversión. Los introvertidos reciben la energía de las fuentes internas, mientras que los extrovertidos, la obtienen del mundo exterior; Racionalidad / Emocionalidad: Para los racionales lo importante son los motivos y consecuencias de la decisión, mientras que para los emotivos lo importante es para decidir depende de la escala personal de valores.	Es simple y sencillo de usar. El DISC detecta también ciertas habilidades, pues podemos averiguar cómo entendemos el mundo y reaccionamos frente a distintas circunstancias. Ayuda a comprender los niveles de adaptación, cosa que es fundamental para: •Entender la adaptación al entorno •Conocer en qué se invierte la propia energía. •Descubrir si hay una brecha de estrés entre lo que uno es y el comportamiento.	El problema de medir el talento solo con DISC es que los estilos de comportamiento similares pueden percibirse en varias personas pueden percibirse muy diferentes dependiendo de otras dimensiones del talento en las mismas. Las personas son complejas y no pueden medir solo una parte y esperar entender el todo. Personas con idénticos comportamientos DISC pueden ser motivadas por diferentes cosas para sentirse satisfechas. DISC puede contar parte de una historia, pero no muestra una imagen completa. Además, con un enfoque que obvia las debilidades o dimensiones como el neuroticismo.	Sencilla de realizar. Resultados claros. Posibilidad de profundización. Categorizaciones útiles y aplicables al día a día.

Modelo	Objetivo	Dimensiones	Criterios	Ventajas	Inconvenientes	Utilidad
Myers-Briggs Type Indicator	Ayudar a una persona a identificar algunas de sus preferencias personales más importantes. El indicador es utilizado frecuentemente en campos tales como la pedagogía, dinámica de grupos, capacitación de personal, desarrollo de capacidades de liderazgo, asesoramiento matrimonial, y desarrollo personal.	La interacción de dos, tres o cuatro preferencias se conoce como dinámica de tipos. Myers y Briggs indicaron que para cada uno de los 16 tipos de cuatro preferencias, una función es la más dominante y muy probablemente ya es evidente muy al comienzo de la vida. Una función secundaria o auxiliar por lo general se hace más evidente (se diferencia) durante la adolescencia y permite balancear la dominante. En individuos que poseen un desarrollo normal se asientan con la aparición de una tercera función, terciaria al promediar la adultez, mientras que la cuarta función, inferior permanece sin desarrollarse en	Actitudes: Extroversión (E) / Introversión (I). Funciones: Sensorial (S) / Intuitivo (N) y Racional (Thinking - T) / Emocional (Feeling - F). Estilo de vida: Calificador (Judgment) (J) / Perceptivo (P)	El MBTI si se ha considerado como un instrumento con capacidad para mejorar la empatía. Así, se aumenta la comprensión de cómo otros individuos piensan de forma diferente y toman decisiones guiadas distintas a las nuestras (esto es algo confirmado experimentalmente). Otro uso recomendado tiene que ver con el autoconocimiento personal. En este sentido es comprensible el porqué muchos defienden su uso como medio para entender mejor sus fortalezas y debilidades.	La prueba asume que cada persona debe encajar en una de sus 16 categorías, independientemente del resultado real obtenido. Los expertos dicen que esta es una fuerte deficiencia porque no permite hacer diferencias entre personas con un puntaje muy alto en alguna categoría. No hay evidencia de que los tipos psicológicos del MBTI predigan significativamente la ocupación laboral de cada empleado ni su capacidad para ejecutar mejor algún puesto. Una fuerte objeción contra el MBTI es su incapacidad para mostrar una alta confiabilidad: cerca del 50% de personas que pre-	No hay duda de que el MBTI simplifica la personalidad y adolece de no definir adecuadamente la continuidad que puede haber en los rasgos evaluados. Así, alguien con un 90% de introversión es medido en la misma caja que alguien con un 60% de introversión, lo cual mina su validez como instrumento. Esta es la razón por la cual no se deberían tomar estas categorías de manera estricta, categórica, como si estuvieran congeladas en hielo. Esto nos remite al problema de la confiabilidad. La razón por la cual cerca del 50% de los que realizan esta prueba cambian de tipo psicológico cuando contestan el inventario tiempo

DIRECTIVO, ¿QUIÉN ERES?

					después reside en un hecho muy simple: alguna de sus letras se modifica. Esto es algo muy natural si
					sentan esta prueba cambian su tipo psicológico cinco meses después de haberla realizado por primera vez.
					forma consciente. A menudo se asocia a la función inferior con el subconsciente, siendo más

Modelo	Objetivo	Dimensiones	Criterios	Ventajas	Inconvenientes	Utilidad
OCEAN	Este el estudio de la personalidad adopta una estrategia léxica para encontrar esos 5 grandes rasgos o dimensiones de la personalidad. El objetivo de la estrategia léxica en el estudio de la personalidad es buscar a partir de las palabras que utilizamos para describir a los demás, los elementos básicos que forman la personalidad.	O Apertura a la experiencia (inventivo /curioso vs. consistente / cauteloso) C Conciencia (eficiente / organizado vs. extravagante / descuidado) E Extraversión (sociable / energético vs. solitario / reservado) A Amabilidad (amigable / compasivo vs. desafiante / insensible) N Neuroticismo (susceptible / nervioso vs. resistente / seguro)	Se realiza a través de inventarios de valoración de diversos elementos que representan o representan a la persona que toma el test. Esto es, valoración de adjetivos. Ya sea por medio de preguntas de opción múltiple o por redacción de texto y análisis por un software.	El modelo de los cinco grandes o modelo OCEAN es una de las formas más famosas de estructurar la personalidad. Se utiliza para la realización de multitud de estudios. Es de valoración neutral, con validez científica. Puede usarse de base y complementario a otros modelos como el VIA. Ayuda a entenderse mejor y tener mejor conciencia propia y social. Además, revela algunos aspectos de la personalidad que ayudan a la toma de decisiones profesionales.	Desarrollado para organizar los rasgos de la personalidad más que para crear una teoría comprensiva de la personalidad. Por ello es más descriptivo que explicativo. No comprende completamente las diferencias entre individuos. No da suficientes razones causales de las conductas humanas. Es psicoanalista, no conductista. A pesar de que el modelo de los cinco grandes es ampliamente utilizado en psicología, hay que ser precavido con él. La personalidad es un constructo difícil de medir e implica una serie de dificultades metodológicas. Por ello, el modelo de los cinco grandes puede pecar de	El modelo OCEAN tiene diversas formas de realización. A través de test de 1000 palabras, o por medio de test de preguntas de opción múltiple. En el caso del test de 1000 palabras tiene a la vez la ventaja de servir la redacción como un medio de reflexión de la vida a través de una redacción autobiográfica.

DIRECTIVO, ¿QUIÉN ERES?

unos cuantos fa- llos. Y posible- mente, el mayor fa- llo que puede tener este modelo es que está basado en el estudio de la perso- nalidad como rasgo. Se trata de un enfoque muy in- ternalista.

Modelo	Objetivo	Dimensiones	Criterios	Ventajas	Inconvenientes	Utilidad
VIA (Psicología Positiva)	¿Por qué si existe una clasificación de los trastornos mentales, no lo hay de las fortalezas humanas? ". A tal efecto propusieron un esquema de clasificación de las virtudes y fortalezas para facilitar la creación de estrategias de evaluación.	<p>24 fortalezas, divididas en 6 categorías: Sabiduría y Conocimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Curiosidad, interés por el mundo. 2. Amor por el conocimiento y el aprendizaje. 3. Juicio, pensamiento crítico. 4. Ingeniería, originalidad. 5. Perspectiva. 6. Valentía. 7. Perseverancia y diligencia. 8. Integridad, honestidad. 9. Vitalidad y pasión por las cosas. <p>Humanidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Capacidad de amar y ser amado. 11. Bondad. 12. Inteligencia personal y social. Justicia: 13. Ciudadanía, civismo. 14. Sentido de la 	<p>Test psicométrico de evaluación de fortalezas. Son preguntas de valoración de un sujeto respecto a si la persona se identifica o no con dicho supuesto en una escala.</p>	<p>Gratis. Sencillo de entender, con perspectiva positiva de los resultados. Aplicable directamente a la vida diaria. Tiene validación académica y científica. Además, ayuda a conocer mejor la personalidad y las fortalezas. Añade cosas a la valoración de personalidad OCEAN. Tiene mucho interés en la actualidad. Ayuda a predecir acciones humanas de mejor forma que el análisis OCEAN. Está basado en el método científico para la búsqueda del bienestar y preocupado por el "human flourishing".</p>	<p>No fue creado como una taxonomía de fortalezas sino como un sistema de clasificación. No está basado en una teoría. Existe diferencia entre las fortalezas, hay algunas que son "mejores" que otras. Requiere una visión complementaria sobre los demás desafíos de la vida. De la misma forma puede en ocasiones cegar sobre el exceso en la confianza en uno mismo sin "cuidar" las demás.</p>	<p>Cumplimentar el cuestionario VIA es sencillo si sigues esta serie de pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entra en la web de la Universidad de Pennsylvania dedicada a la Psicología Positiva, Authentic Happiness. - Selecciona arriba a la derecha el español como idioma. - En los menús de arriba selecciona "Cuestionarios" - "Cuestionario VIA de fortalezas personales" - Regístrate en la web con tu nombre y email. Esto es importante que lo anotes, ya que posteriormente te permitirá entrar de nuevo a hacer más tests y a ver tus resultados. - Completa las preguntas del cuestionario.

DIRECTIVO, ¿QUIÉN ERES?

						<p>justicia, equidad.</p> <p>15. Liderazgo.</p> <p>16. Capacidad de perdonar, misericordia. Moderación.</p> <p>17. Modestia, humildad.</p> <p>18. Prudencia, cautela.</p> <p>19. Auto-control, autorregulación.</p> <p>Trascendencia:</p> <p>20. Apreciación de la belleza.</p> <p>21. Gratitud: por las cosas buenas que suceden.</p> <p>22. Esperanza: esperar lo mejor y trabajar para lograrlo.</p> <p>23. Humor: gusto por reír y bromear.</p> <p>24. Espiritualidad / Religiosidad: tener creencias.</p>		

Modelo	Objetivo	Dimensiones	Criterios	Ventajas	Inconvenientes	Utilidad
<p>Test Liderazgo Virtuoso.</p>	<p>Busca el conocimiento del temperamento que se tiene y cómo usarlo, al haberlo identificado, para poder forjar el un carácter que lleva a la persona a ser un líder virtuoso. A través de las virtudes del dominio de sí, de la magnanimidad, la justicia y la humildad.</p>	<p>Primero utiliza los temperamentos que existen: flemático, colérico, sanguíneo y melancólico.</p>	<p>Utiliza los temperamentos, las competencias asociadas con ellos y los talentos, para superar los desafíos personales. En concreto usando una lista de virtudes jerarquizadas: Fundamento del fundamento: Humildad metafísica, humildad ontológica, humildad espiritual, humildad psicológica. Fundamento: prudencia, fortaleza, dominio de sí, justicia. Esencia: Magnanimidad, humildad fraterna.</p>	<p>Dirigido a la virtud y el liderazgo de uno mismo. Puede ser complementado por otros modelos, como el DISC, que en muchas cuestiones se solapan. Sencillo de entender y con explicaciones claras sobre las dificultades y cómo afrontarlas. Intuitivo en algunos aspectos. Tiene una perspectiva positiva de la personalidad y de la capacidad de mejora. Da ejemplos en la historia para cada uno de los temperamentos y cómo se han desarrollado con la virtud</p>	<p>En ocasiones hace pensar que sólo se puede trabajar en la virtud propia del temperamento o en aquella de la que se carece.</p>	<p>Es conciso, sencillo de entender. Fácil de usar en el momento en que se tiene el perfil. Incluso sin tenerlo, puede usarse, pues el desarrollo de cualquiera de las virtudes planteadas traerá beneficios.</p>

Modelo	Objetivo	Dimensiones	Criterios	Ventajas	Inconvenientes	Utilidad
<p>Xavier Biringué. Estilos de Empatía.</p>	<p>Todos tenemos un poco de cada uno de los tipos de personalidad que se proponen en este modelo, y es tarea de cada quien ver cómo se es y cuáles son las formas en que pueden afectar estos tipos en el trabajo, en su comunicación y las relaciones que tiene en las mismas. De esta forma se puede tratar a las personas de manera más apropiada y propia de su personalidad.</p>	<p>7 personalidades: -Normaloide -Histeroide -Mánico -Depresivo -Autístico -Paranoíde -Epileptoíde</p>	<p>Emotividad o racionalidad vs Confortabilidad o cambio. / Logro o seguridad vs tendencia a decidir o tendencia a compartir. / Centrado en personas o centrado en cosas vs centrado en medios o centrado en fines.</p>	<p>Da criterios de actuación para cada uno de los tipos de personalidad en cuanto a la forma de acompañarlos, de los síntomas de alerta para cuando no están bien, de los ambientes y circunstancias que favorecer y evitar en su trabajo, la comunicación con ellos y la retroalimentación que tener con ellos, qué felicitar y que corregir.</p>	<p>Las personalidades son muy ambiguas en algunos sentidos y la prueba para comprender cuáles comprenden la personalidad de una persona en concreto, que se hace a través de valoración entre dos categorías muy amplias, lo que puede favorecer el efecto branun o fofor. De misma forma los criterios de actuación en algunos casos llevan a mantener la situación categorizadora de la personalidad en vez de ayudarles a superarse a sí mismos. Las etiquetas usadas para los tipos de personalidades no son afortunadas y parecen referirse a términos en vez de herramientas de autoconocimiento (esto puede ser por una traducción mala del inglés).</p>	<p>Pone consejos para cada uno de los perfiles, aunque no permite la profundización de los perfiles. Parecen ser estáticos, no desarrollables. Se dan consejos para ser más como el perfil. Lo útil es que son claros los consejos.</p>

Cuadernos Empresa y Humanismo

En español

- | | | | |
|------|---|------|--|
| Nº1 | <i>Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa</i>
Vittorio Mathieu | Nº12 | <i>El utilitarismo en la ética empresarial</i>
Joan Fontrodona |
| Nº2 | <i>La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa</i>
Leonardo Polo | Nº13 | <i>La empresa en la historia</i>
Agustín González Enciso |
| Nº3 | <i>La responsabilidad social del empresario</i>
Enrique de Sendagorta | Nº14 | <i>La empresa entre la Economía y el Derecho</i>
José Antonio Doral |
| Nº4 | <i>El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa</i>
Juan Antonio Pérez López | Nº15 | <i>La empresa ante la nueva complejidad</i>
Alejandro Llano |
| Nº5 | <i>Empresa y Cultura</i>
Fernando Fernández | Nº16 | <i>Empresa y libertad</i>
Jesús Arellano |
| Nº6 | <i>Humanismo y Empresa</i>
Cruz Martínez Esteruelas | Nº17 | <i>¿Qué es el humanismo empresarial?</i>
Rafael Alvira |
| Nº7 | <i>Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica</i>
Peter Koslowski | Nº18 | <i>El rendimiento social de la Empresa</i>
Jose M. Basagoiti |
| Nº8 | <i>La estrategia social de la empresa</i>
Manuel Herrán Romero-Girón | Nº19 | <i>Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo</i>
Tomás Melendo |
| Nº9 | <i>El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa</i>
Carlos Llano | Nº20 | <i>Dirección y sistemas de mando</i>
Manuel López Merino |
| Nº10 | <i>El altruismo en la empresa</i>
George Gilder | Nº21 | <i>La índole personal del trabajo humano</i>
Tomás Melendo |
| Nº11 | <i>Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad</i>
Leonardo Polo | Nº22 | <i>La revolución social del management</i>
Tomás Calleja |

- Nº23 *Indicadores de la madurez de la personalidad*
Enrique Rojas
- Nº24 *Empresa y sistemas de cooperación social*
Ignacio Miralbell
- Nº25 *Humanismo para la dirección*
Miguel Bastons
- Nº26 *Actualidad del humanismo empresarial*
Alejandro Llano
- Nº27 *Notas sobre la cultura empresarial*
Rafael Gómez Pérez
- Nº28 *La importancia de la dinámica política para el directivo*
Manuel Alcaide Castro
- Nº29 *El poder...¿Para qué?*
Juan Antonio Pérez López
- Nº30 *La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo*
Daniel Bell
- Nº31 *La gestión del cambio en la empresa*
Juan A. Díaz Alvarez
- Nº32 *Hacia un mundo más humano*
Leonardo Polo
- Nº33 *Estudio histórico sistemático del humanismo*
Higinio Marín
- Nº34 *Humanismo estamental*
Higinio Marín
- Nº35 *Consideraciones sobre el activo humano de la empresa*
Tomás Calleja
- Nº36 *Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean (Sólo para empresarios)*
José María Ortiz
- Nº 37 *La Etica de la Sociedad de Consumo*
Antonio Argandoña
- Nº 38 *Hacia una Economía Política Humanista*
Ludwig Erhard
- Nº 39 *Las referencias sociales de la empresa*
Tomás Calleja
- Nº 40 *Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad*
José María Ortiz
- Nº 41 *La inserción de la Persona en la Empresa*
Armando Segura
- Nº 42 *Humanismo pericial*
Higinio Marín
- Nº 43 *Dimensión humanista de la energía*
Tomás Calleja
- Nº 44 *La empresa entre lo privado y lo público*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 45 *Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa*
Santiago García Echevarría
- Nº 46 *Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica*
Alejo J. Sison

- Nº 47 *La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible*
Pablo García Ruiz
- Nº 48 *La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos*
Santiago García Echevarría
- Nº 49 *Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico*
Alejo J. Sison
- Nº 50 *Valores éticos de la empresa*
Juan Cruz
- Nº 51 *La empresa virtuosa*
José María Ortiz
- Nº 52 *Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad*
Miguel Bastons
- Nº 53 *Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica*
Alejo J. Sison
- Nº 54 *La familia: un imperativo para la empresa*
Ramón Ibarra
- Nº 55 *Variaciones sobre una crisis*
Tomás Calleja
- Nº 56 *Pobreza, productividad y precios*
Paolo Savona
- Nº 57 *Lo común y lo específico de la crisis moral actual*
Rafael Alvira
- Nº 58 *La ética empresarial: una aproximación al fenómeno*
Manuel Guillén
- Nº 59 *La dimensión política de la economía*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 60 *Sobre la cooperación competitiva*
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 61 *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*
Alejandro Llano
- Nº 62 *La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar*
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 63 *La persona humana en la empresa de fin de siglo*
Carlos Llano
- Nº 64 *Estado, sociedad civil y empresa*
Tomás Calleja
- Nº 65 *Sobre la confianza*
Richard Brisebois
- Nº 66 *El protagonismo social de la empresa*
Tomás Calleja
- Nº 67 *Dimensiones estéticas de la empresa*
Rafael Alvira
- Nº 68 *La empresa como realidad estética*
Ana Fernández
- Nº 69 *De la estética a la ética de la comunicación interna*
Iñaki Vélaz
- Nº 70 *La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?*
Santiago García Echevarría
- Nº 71 *La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada*
Fernando Múgica

- Nº 72 *El Empresario servidor - líder*
Enrique de Sendagorta
- Nº 73 *Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual*
Guido Stein
- Nº 74 *Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad*
Guido Stein
- Nº 75 *La literatura anglo-americana de la propiedad*
Alejo José Sison
- Nº 76 *La empresa como sujeto de las relaciones internacionales*
Javier Herrero
- Nº 77 *Clima y cultura empresarial*
Iñaki Vélaz
- Nº 78 *Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica*
Agustín González Enciso
- Nº 79 *Hacia una nueva teoría de la empresa*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 80 *Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa*
Tomás Calleja
- Nº 81 *La empresa entre el psicologismo y el conductismo*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 82 *La tercera vía en Wilhelm Röpke*
Jerónimo Molina Castro
- Nº 83 *Teorías de la empresa y crisis de la modernidad*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 84 *Adam Smith: Interés particular y bien común*
Raquel Lázaro Cantero
- Nº 85 *Violencia y modelos sociales. Una visión humanista*
Tomás Calleja Canelas
- Nº 86 *El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía*
Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo
- Nº 87 *Visiones racionalistas y románticas de la empresa*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 88 *Los orígenes de la Teoría de la Empresa*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 89 *Un modelo para comprender la empresarialidad*
Eduardo García Erquiaga
- Nº 90 *Dirección de empresas en la economía del conocimiento*
Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz
- Nº 91 *El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas*
Omar Urrea Romero
- Nº 92 *Los contratos son lo que son*
José Antonio Doral
- Nº 93 *Introducción al octógono*
Manuel Alcázar García
- Nº 94 *Consensualismo y gobierno político*
María Alejandra Vanney
- Nº 95 *La relación entre Política y Ética en Charles Péguy*
Antoinette Kankindi
- Nº 96 *Las Racionalidades de la Economía*
Ricardo F. Crespo

- Nº 97 *Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre*
Juan González Pérez
- Nº 98 *La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil*
Alberto Serna
- Nº 99 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección*
Leonardo Polo
- Nº 100 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección*
Leonardo Polo
- Nº 101 *Políticas de Humanismo ausente*
Tomás Calleja
- Nº 102 *Modelos de Familia*
José Javier Castiella
- Nº 103 *Imaginación y Economía*
Gonzalo Carrión
- Nº 104 *Max Weber y la Unión Europea*
Pablo Otegui
- Nº 105 *Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente*
Alberto Serna
- Nº 106 *Arquetipos para el desarrollo personal*
Sol Quesada
- Nº 107 *Las bases del Sistema Económico.*
El giro social del acceso al crédito.
José Antonio Doral
- Nº 108 *Génesis del concepto de interés propio.*
Germán Roberto Scalzo
- Nº 109 *Potestas, Auctoritas y Estado Moderno.*
María Alejandra Vanney
- Nº 110 *El bien común como finalidad de la empresa.*
José Carlos Fernández Duarte
- Nº 111 *Sen y Aristóteles: Razón práctica y economía.*
Ricardo F. Crespo
- Nº 112 *Competitividad y modelo de sociedad. Una referencia humanista de progreso.*
Tomás Calleja
- Nº 113 *El sentido de la actividad económica en Aristóteles.*
Germán R. Scalzo
- Nº 114 *La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio.*
Lucio Lescano Duncan
- Nº 115 *La confianza como base de la relación empresa-Estado: una perspectiva a la luz del bicentenario de las emancipaciones hispanoamericanas.*
Luis María Caballero
- Nº 116 *Empresa y Humanismo, 25 años de un imposible hecho realidad.*
- Nº 117 *Estados e Instituciones Financieras Internacionales.*
Rosana Garcíandía Garmendia
- Nº 118 *La Racionalidad en Max Weber*
Germán Roberto Scalzo Molina
- Nº 119 *Somalia: fragilidad y perspectivas de futuro*
Rosana Garcíandía (ed.)
- Nº 120 *Modelos de empresa y ética*
Gastón Escudero Poblete

- Nº 121 *La formación retórica del gobernante. Un imprescindible olvidado*
Javier Pinto
- Nº 122 *Praxis. Fundamentos de ética empresarial*
Javier Pinto
- Nº 123 *Humanizar emprendiendo. Homaje a Rafael Alvira.*
- Nº 124 *Perspectivas clásicas y modernas de las virtudes en la empresa (I)*
- Nº 125 *Cuando las matemáticas suplantaron a la economía*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega
- Nº 126 *Perspectivas Clásicas y Modernas de las virtudes en la empresa (II)*
- Nº 127 *La Evolución de la asignatura de Business Policy en la Harvard Business School*
Jorge Iván Gómez Osorio
- Nº 128 *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 129 *Calling: El trabajo como vocación en la Psicología Positiva*
Omar Rodríguez Bagnato
- Nº 130 *Empresa y bienes públicos*
- Nº 131 *Tratado sobre el origen y la naturaleza, el derecho y los cambios de las monedas*
Nicolás de Oresme
- Nº 132 *Claves antropológicas del cambio en las organizaciones*
Antonio Sastre
- Nº 133 *Optimismo*
Iñaki Vélaz Rivas
- Nº 134 *Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica*
Álvaro Abellán-García Barrio
- Nº 135 *Empresa, política e innovación social*
- Nº 136 *La idoneidad y el riesgo de mala conducta en el sistema financiero.*
Farida Saraïd Paredes Falconi
- Nº 137 *Poder y Gobierno Corporativo.*
Francisco Javier Cardona Acosta
- Nº 138 *Presente y futuro del trabajo.*
- Nº 138 *Economía y empresa a la luz del don*

En inglés

- Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*
Carlos Llano
- Nº10 *The altruism of enterprise*
George Gilder
- Nº15 *Business and the new complexity*
Alejandro Llano
- Nº17 *Enterprise and Humanism*
Rafael Alvira
- Nº22 *The social revolution of management*
Tomás Calleja
- Nº30 *The socio-political environment that enterprise may face*
Daniel Bell



EMPRESAS EXTRAORDINARIAS

BBVA

EL CORTE INGLÉS, S.A.

IDOM

SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS

EMPRESAS ASOCIADAS

AESE - PORTUGAL

INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO

FOROS

FORO ALAVÉS DE EMPRESA Y
HUMANISMO

FORO DE EMPRESARIOS DE ASTURIAS

FORO DE EMPRESARIOS DE CASTILLA Y
LEÓN

FORO EMPRESARIAL REGIÓN DE MURCIA

FORO DE EMPRESARIOS DE NAVARRA

FORO UMBRO PER L'IMPRESA

FORO EMPRESA, HUMANISMO Y

TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD

VALENCIANA

FORO ANDALUZ HUMANISMO Y EMPRESA
