

¿Es la paciencia una virtud apropiada para un directivo?

ANTONIO ARGANDOÑA*
Profesor emérito de Economía y Ética Empresarial, IESE

Resumen

La paciencia es una virtud muy importante para un directivo de empresa. Este trabajo analiza qué es exactamente, cómo influye en la vida de las personas, cuáles son sus vicios contrarios y las virtudes con las que se relaciona, cómo se adquiere o se desarrolla, y qué función desempeña en la vida personal del directivo, en las relaciones con otras personas y en la propia organización.

Palabras clave: paciencia; virtudes; dirección; empresa

** Académico numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España. Para el XVII Congreso de EBEN España, mayo del 2019.



Índice

Introducción.....	3
Qué es la paciencia	4
La paciencia como virtud	5
<i>¿Qué clase de virtud es la paciencia?.....</i>	<i>8</i>
Los vicios contra la paciencia.....	9
La paciencia y otras virtudes	9
Cómo se aprende y desarrolla la paciencia	11
La paciencia en los negocios.....	13
Conclusiones	15
Referencias bibliográficas	16



“La clave de todo es la paciencia. Un pollo se obtiene incubando el huevo, no rompiéndolo”

Arnold Glasow

Introducción

¿Es la paciencia una virtud? La pregunta es retórica, porque la paciencia figura en la mayoría de listados de virtudes, aunque no en todos¹. Pero ¿también lo es para un directivo en el agitado mundo de los negocios? Parece conveniente reflexionar sobre este tema, especialmente acerca de los modos que puede adoptar esta virtud, lo que puede parecer paciencia y no lo es, cómo se ejerce en las empresas, qué consecuencias tiene y, en su caso, cómo se puede aprender, promover y practicar. Esos son los objetivos de este artículo.

Como veremos, la paciencia es una virtud que administra el uso del tiempo, junto con la laboriosidad, la puntualidad y la perseverancia, por ejemplo. Esto ya sugiere que no se trata de una virtud aislada, sino que se practica junto con otras, de lo que resultan procesos de potenciación y enriquecimiento mutuo. Sin embargo, hay muchos que no la valoran, pues, tal como afirmaba Harned (1997), la vida de los negocios en el siglo XXI parece exigir urgencia, velocidad; no hay tiempo para la espera, que se considera una pérdida; en un mundo competitivo, no se puede consentir que los demás respondan inmediatamente a lo que necesitamos y nosotros vayamos con retraso, porque hacerlo “parece una forma de debilidad”. Callan (1993, p. 523), por su parte, aseguraba que, incluso en la vida privada, parece que la paciencia es una cualidad de vuelos cortos ante la posibilidad de concebir y desear una vida moralmente mejor, y de tener la fortaleza de ánimo necesaria para intentarla².

Y, sin embargo, es necesaria a la hora de crear una empresa, de hacerla crecer, de llevar a cabo una inversión, de buscar un empleo, de desarrollar una innovación, o cuando se trata de negociar una alianza. En la vida personal y familiar, se requiere para aprender, para crecer física y espiritualmente, para ayudar a los hijos a crecer, cuando llegan las contrariedades, la enfermedad, la vejez o la pérdida de facultades, etc. El tiempo es un componente inevitable en todos los proyectos, sean del orden que sean: desde desarrollar una habilidad o construir un edificio hasta forjar una relación o superar una enfermedad. “Tanto la exaltación de un coraje que contrasta fuertemente con la paciencia como la marginación de la paciencia en nuestro catálogo de virtudes son errores graves” (Callan 1993, p. 524).

¹ La paciencia se considera una virtud por todas las religiones y tradiciones religiosas (Comer y Sekerka, 2014, p. 7) y ha recibido un amplio reconocimiento por parte de diversas filosofías, empezando por la estoica (Kawall, 2016), así como por la psicología. Los psicólogos miden la paciencia principalmente mediante autoinformes (Ray y Najman, 1986; Parke, Griffiths e Irving, 2004; Bembenuddy y Karabenick, 2004) o mediante la observación de conductas (Berinsky, 2004; Kagan, 1988; Mischel, 1974; Webb, Campbell, Schwartz y Sechrest, 2000).

² El tema ha sido también poco tratado en las revistas científicas dedicadas a la ética y a la empresa, con alguna excepción, como Comer y Sekerka (2014).



En las siguientes líneas, explicaremos primero qué es la paciencia como rasgo de la personalidad y qué la caracteriza como virtud. Además, hablaremos de los vicios contra esta, de su relación con otras virtudes, de cómo se aprende y desarrolla, y de cómo se vive en el ámbito de la empresa. Por último, presentaremos las conclusiones.

Qué es la paciencia

La palabra “paciencia” procede del latín *pati*, “sufrir”, de donde se deriva *patiens*, “paciente”, que originalmente es “el que sufre”. El *Oxford English Dictionary* la define como “la capacidad de aceptar o tolerar retrasos, problemas o sufrimientos sin que nos hagan molestos o ansiosos³”. Tiene principalmente tres sentidos (cf. Harned, 1997):

1. Calma o compostura en la realización de una actividad, especialmente si es pesada o minuciosa. Es un componente de la manera de ser de la persona que no tiene necesariamente una implicación moral.
2. Capacidad para esperar serenamente algo bueno que se desea, soportando las dificultades sin resentimiento, sin alterarse para conseguirlo (las “dificultades de la vida”, según Schnitker, 2012, p. 266)⁴.
3. Capacidad para tolerar situaciones incómodas o que exigen esfuerzo (también soportar a otros), sin rebelarse o quejarse (las “molestias diarias”, de acuerdo con Schnitker, 2012, p. 266).

La paciencia es la “capacidad de vivir alegremente en el momento presente cuando uno preferiría estar haciendo otra cosa” (Emmons, 2003, p. 121)⁵. Es paciente la persona que espera algo bueno que está por venir y que no depende de ella, sin perder la calma cuando ese resultado esperado se retrasa⁶. Es paciente también quien que hace los esfuerzos necesarios para conseguir algo bueno que depende de él o ella, sin perder la paz, alterarse o enfadarse cuando esos objetivos tardan un tiempo en alcanzarse, exigen esfuerzo o llevan consigo otras consecuencias desagradables⁷. Es paciente la persona que, ante las cosas desagradables o malas (una enfermedad, la pérdida de facultades por el paso de los años, un contratiempo profesional o sentimental, la pobreza, un castigo —merecido o no—, el desprestigio social, etc.), reacciona también sin perder la calma.

Aquello que es molesto, gravoso o difícil, y que da lugar al ejercicio de la paciencia puede ser lo siguiente: 1) algo propio del agente: su carácter, las cualidades que posee o de las que carece, su edad, cultura, riqueza, etc.; 2) algo que está en su entorno natural: el frío o el calor, la lluvia, los animales y los dolores o las dificultades que esto provoca; 3) el entorno social: otras

³ Traducción libre de: The capacity to accept or tolerate delay, problems, or suffering without becoming annoyed or anxious

⁴ “La virtud de la paciencia se asoció originalmente con la tolerancia y el sufrimiento: estaba a punto de conformarme con la necesidad de esperar las cosas. Pero ahora que, en general, no es necesario esperar las cosas, la paciencia se convierte en un estado cognitivo activo y positivo. La paciencia ya no connota desempoderamiento, ahora la paciencia es, tal vez, poder” (Roberts, 2013).

⁵ La cita es de Roberts (1984, p. 53); cf. también Honoré (2004).

⁶ En esta situación y en la siguiente, hay que ejercer la prudencia a la hora de elegir entre abandonar la espera, si hay otros usos mejores del tiempo, o seguir esperando: “Debemos evaluar la información relevante, sopesar las probabilidades y los valores relativos de esperar frente a las alternativas, y luego actuar sobre la decisión que tomen” (Kupfer, 2007, p. 273).

⁷ En este caso, la paciencia no debe confundirse con la pereza, o con la falta de ambición o de diligencia.



personas concretas, la sociedad en general, la organización en la que trabaja, etc.⁸ Y puede ser una actitud o una virtud general o concretada en ciertos aspectos de la vida (paciencia en la familia, en el deporte, en las relaciones con clientes o compañeros de trabajo, etc.) o en los proyectos (en las inversiones, en un proyecto empresarial, en una carrera universitaria, etc.)⁹.

En todo caso, lo que caracteriza a la paciencia no es la lentitud, sino la actitud serena y equilibrada ante los sacrificios, las dificultades y las molestias. Las emociones que se producen en los asuntos en los que aparece la paciencia no son algo que haya que reprimir, pues “sirven como guías interiores” (Damasio, 1994, p. xix) y llaman la atención sobre las dimensiones morales y las elecciones correctas: la paciencia puede ayudar a hacerse cargo de las emociones (Schnitker y Emmons, 2007), evitando sucumbir a ataques de ira, enfado o desesperación.

“La paciencia nos permite recurrir a la experiencia para responder de tal manera que tengamos en cuenta las implicaciones de nuestras acciones, aprovechando las reacciones emocionales en lugar de mostrar conductas impulsivas y/o agitadas que podrían ser contraproducentes o tener consecuencias problemáticas” (Comer y Sekerka, 2014, p. 11).

Esta es una conclusión importante: la paciencia se dirige al control de las emociones, no de los resultados. La clave para desarrollarla “es reconocer que, aunque no sea posible controlar todos los aspectos [o, a veces, ninguno] de una situación en particular, es posible controlar las percepciones y reacciones de una persona ante las circunstancias, gracias a la autorregulación” (Comer y Sekerka, 2014, p. 11, citando a Bandura, 1991), de modo que se puedan sustituir unas respuestas inadecuadas por otras más efectivas.

“El proceso de autorregulación comienza cuando una persona motivada toma la decisión de cambiar un patrón de respuesta [...]. Después de establecer un nuevo objetivo, la persona puede seguir el progreso hacia el logro de la meta y luego tomar las medidas correctivas que sean necesarias para abordar las discrepancias entre el nivel actual de desempeño y el resultado deseado” (Comer y Sekerka, p. 12).

La paciencia como virtud

La paciencia suele tratarse a menudo como un rasgo de la personalidad, más o menos constitutivo, por naturaleza¹⁰. Sin embargo, basta con observar la impaciencia con la que un bebé reclama el alimento o la atención de sus padres para darnos cuenta de que llegar a ser paciente es un logro no genético, sino aprendido, conquistado con tiempo y esfuerzo y que, por

⁸ El hecho de enfrentarse a un entorno formado por personas lleva siempre consigo un cierto problema de comparación, de poder y de sumisión, que lo hace más complicado. Someternos a la enfermedad o a la tempestad puede molestar, pero no nos degrada; sin embargo, someternos a otra persona que nos marca el ritmo de lo que podemos o debemos hacer puede ser humillante; cf. Kaster (2002, p. 138). En este sentido, Kaster señala que la paciencia en una persona “superior”, revestida de autoridad, despierta un sentimiento de simpatía: “Cuanto más paciente se muestre cuando ya es superior, más superior se volverá, porque será más admirado y más seguro” (p. 143). Esto es particularmente relevante para los directivos de empresa.

⁹ La unidad de vida hace poco probable que una persona poco paciente en muchas facetas de su vida lo sea particularmente en un proyecto concreto, pero esta regla admite excepciones, como cuando alguien ejerce la paciencia para ganar el amor de otra.

¹⁰ Así se refleja, por ejemplo, en las definiciones de Fowler y Kam (2006, p. 115): “Una propensión más o menos estable a reaccionar a las demandas situacionales con una disposición a diferir la gratificación inmediata (o a corto plazo) a cambio de futuras recompensas”, y de Kupfer (2007, p. 265): “La disposición a aceptar retrasos en la satisfacción de nuestros deseos, retrasos que se justifiquen por circunstancias o deseos propios”. La identificación de la paciencia con la aceptación de una “gratificación retrasada” o una baja “tasa de descuento” del futuro es habitual en el ámbito de la psicología, aunque su alcance es mayor (Fowler y Kam, 2006; Schnitker y Emmons, 2007).



tanto, puede crecer o decrecer a lo largo de la vida. O sea, la paciencia es una virtud¹¹, “un rasgo profundo del carácter que proporciona razones (normativas) para la acción, junto con las motivaciones adecuadas para elegir, sentir, desear y reaccionar bien en una amplia gama de situaciones” (Alzola, 2012, p. 380). Es una cualidad adquirida, firme y estable, que ayuda a realizar acciones centradas en la excelencia, no de forma mecánica, sino con libertad y esfuerzo.

Las virtudes desempeñan fundamentalmente cuatro funciones en la persona (Alzola, 2015; Argandoña, 2011; Hartman, 2015): 1) ayudan a percibir correctamente la situación, es decir, a identificar el problema moral que se plantea; 2) disponen al agente a actuar del modo que marca la virtud; 3) mueven positivamente a la voluntad para actuar, y, finalmente, 4) el agente actúa, porque la virtud “nos sostendrá en la búsqueda del bien, al permitirnos superar los daños, peligros, tentaciones y distracciones que encontremos, y que nos proporcionarán un mayor conocimiento de nosotros mismos y un mayor conocimiento del bien” (MacIntyre, 1984, p. 219). Como consecuencia, la persona virtuosa se hace una “buena persona” y adquiere una identidad personal coherente en todo momento¹². Y aquí se descubre el papel de la paciencia, porque “es la virtud que permite a cada uno orientarse adecuadamente hacia su futuro, sobre la base de su pasado” (Rudd 2008, p. 496)¹³.

Antes, la presentamos como una virtud relacionada con la administración del tiempo que implica “reducir la velocidad, esperar, aguantar y hacer las cosas al ritmo adecuado y en el momento adecuado” (Mehta, 2011, p. 417). En cambio, su objetivo no es la eficiencia, el orden o el cumplimiento de un programa, sino las personas: el agente, su estabilidad emocional, su bienestar, la calidad de sus decisiones y sus relaciones con su entorno, especialmente con las otras personas, que forman también parte del objetivo de la virtud.

Ser paciente no significa actuar de acuerdo con un esquema predeterminado, sino que implica escuchar, observar, esperar a que “lleguen” las informaciones, consultar con otras personas, buscar relaciones que nos proporcionen nuevos recursos para tomar buenas decisiones, etc. La paciencia nos lleva a reconocer la importancia del tiempo en nuestra vida, porque nos invita a aceptar los retrasos en la satisfacción de nuestros deseos según las circunstancias. No consiste solo en esperar, sino hacerlo sin agitación. Y esperar no tiene por qué ser no hacer nada, sino introducir ese tiempo en el conjunto de nuestras actividades.

El papa Francisco (2013) desarrolla en la exhortación apostólica *Evangelii gaudium* un interesante argumento sobre la paciencia y el juego entre el tiempo y el espacio:

“Hay una tensión bipolar entre la plenitud y el límite. La plenitud provoca la voluntad de poseerlo todo, y el límite es la pared que se nos pone delante. El 'tiempo', ampliamente considerado, hace referencia a la plenitud como expresión del horizonte que se nos abre [los deseos, potencialmente ilimitados, que brotan del deseo de plenitud de la persona], y el momento es expresión del límite que se vive en un espacio acotado. Los ciudadanos viven en tensión entre la coyuntura del momento y la luz del tiempo, del horizonte mayor, de la utopía que nos abre al futuro como causa final que atrae” (p. 222).

¹¹ También puede llamarse “competencia moral”: cf. Morales y Cabello (2013).

¹² Y lo desea: esto diferencia, de algún modo, la virtud de lo que es un rasgo de carácter más o menos espontáneo.

¹³ Considerada como un aspecto de la personalidad del agente, su nivel de paciencia vendrá influido por factores como la naturaleza de la tarea, los otros trabajos que tenga que llevar a cabo al mismo tiempo, sus circunstancias particulares (ansiedad, fatiga, tiempo disponible), etc. Esos factores serán probablemente tanto menos relevantes cuanto más arraigada esté la virtud en el agente.



La paciencia viene a ser el reconocimiento de la limitación, pero Francisco continúa: “De aquí surge un primer principio para avanzar en la construcción de un pueblo: el tiempo es superior al espacio”. O sea, la plenitud acaba imponiéndose a la limitación.

Sin embargo, esto no significa que la paciencia sea irrelevante, sino todo lo contrario, porque, según el papa Francisco (p. 223; énfasis en el original):

“Este principio [la superioridad del tiempo, de la plenitud] permite trabajar a largo plazo, sin obsesionarse por resultados inmediatos. Ayuda a soportar con paciencia situaciones difíciles y adversas, o los cambios de planes que impone el dinamismo de la realidad. Es una invitación a asumir la tensión entre plenitud y límite, otorgando prioridad al tiempo [...]. Darle prioridad al espacio lleva a enloquecerse para tener todo resuelto en el presente, para intentar tomar posesión de todos los espacios de poder y autoafirmación [...]. Darle prioridad al tiempo es ocuparse de *iniciar procesos más que de poseer espacios*. El tiempo rige los espacios, los ilumina y los transforma en eslabones de una cadena en constante crecimiento, sin caminos de retorno. Se trata de privilegiar las acciones que generan dinamismos nuevos en la sociedad e involucran a otras personas y grupos que las desarrollarán, hasta que fructifiquen en importantes acontecimientos históricos”.

En otras palabras: la paciencia no renuncia a los deseos, sino que los canaliza y hace posible su consecución. Y esos deseos –y, por tanto, también la paciencia– deben estar orientados a los demás.

La disposición para esperar depende de la perspectiva moral de la persona en relación con sus deseos y con el mundo. “La perspectiva moral que subyace a la paciencia tiene dos componentes: comprender las *deficiencias* de los seres humanos y asignar una importancia adecuada a la *satisfacción* de nuestros deseos” (Kupfer, 2007, p. 274; énfasis nuestro).

“La paciencia funciona como un término para definir la posición fundamental de una persona en el mundo, en relación con su entorno total, es decir, en relación con la condición humana general –el mundo natural, físico, y sus demandas– por un lado, y en relación con los demás seres humanos, por el otro” (Kaster, 2002, p. 135).

Desde Aristóteles (1985), las virtudes humanas suelen presentarse como un término medio (que no es mediocridad o medianía, sino una cumbre) entre dos extremos viciosos¹⁴. La paciencia es, así, el término medio entre la impaciencia, que reacciona con ira y mal humor a las dificultades, a los sacrificios o a la espera, y la pasividad, que no reacciona ante los estímulos¹⁵. La paciencia supone siempre la existencia de un fin superior a ella misma (Kaster, 2002, p. 137), al que se orienta la acción de la persona: un fin general al que orienta su vida¹⁶, o el fin parcial de un proyecto determinado. Es, pues, la armonía entre las fuerzas de la persona y la efectiva consecución del fin de su acción, y esto la distingue del mero autodomínio¹⁷.

¹⁴ También puede presentarse como un continuo (Kupfer, 2007, p. 266), en el que se pueden distinguir grados de más o menos paciencia.

¹⁵ La impaciencia no es, pues, el vicio opuesto a la paciencia, sino solo uno de los dos extremos contrarios a ella (Schnitker, 2012, p. 264).

¹⁶ Por eso, la modernidad y la posmodernidad, que consideran que cada agente fija el fin que quiere conseguir en la vida. Conceden poca importancia a la paciencia, excepto la que se aplica a los objetivos concretos elegidos por el agente.

¹⁷ Sobre los vicios opuestos a la paciencia volveremos más adelante.

¿Qué clase de virtud es la paciencia?

- Es una de segundo orden o secundaria, porque se deriva de otras virtudes, como la templanza y la prudencia, que forman parte de las cardinales (Kupfer, 2007, p. 278)¹⁸.
- Es del receptor, no del actor (Kaster, 2002, p. 135); o sea, parece una virtud pasiva o estática¹⁹, pero es, de hecho, activa, porque consiste no en dejar hacer, sino en una lucha positiva por evitar que nos dominen las pasiones, resistiendo lo que nos contraría. “La paciencia es la resistencia voluntaria y sostenida en tareas difíciles y desafiantes, en aras de un fin honorable y útil” (Kaster, 2002, pp. 136-137). “La paciencia muestra que te posees a ti mismo [...] y que estás actuando bajo la dirección de tu propia voluntad” (*ibid.*, p. 137).
- Es instrumental, no sustantiva, en dos sentidos: 1) no propone los fines, como hace la justicia, sino los medios para conseguirlos²⁰, y 2) permite vivir una vida mejor, facilita las interrelaciones con otras personas y el desarrollo de otras virtudes que también necesitan tiempo (Kupfer, 2007, pp. 277-278).
- Es, a la vez, hedónica y “felicitaría” (*eudaimónica*), porque proporciona, de un lado, un bienestar hedónico, en cuanto que protege de las emociones en situaciones de estrés, permite adaptarse mejor a las frustraciones y facilita las relaciones interpersonales; y, de otro, porque también facilita la consecución de los fines que persigue el desarrollo humano potencial, la felicidad (Schnitker, 2012, p. 264, pp. 277-278).
- Es personal (todas lo son en cuanto que las practican las personas), pero también es interpersonal, puesto que buena parte de su práctica tiene lugar en una comunidad, en relación con otras personas.
- Hay una “paciencia ejemplar”, como cuando se afirma que alguien tiene “más paciencia que Job”, o “que un santo”, o sea, más de la que cabe esperar razonablemente. En sentido literal, esa persona no se irrita por los fallos morales de otras personas, trata de no juzgarlos, busca siempre sus aspectos positivos, con realismo, y espera que los otros sean capaces de corregirse (Kupfer, 2007, p. 276).

¹⁸ Aunque Kierkegaard la llamaba “virtud fundamental”, en el sentido de que implica ganar y conservar la propia alma (Rudd, 2008, p. 498).

¹⁹ Esto se puede deber a la cultura de la sociedad consumista, que demanda una gratificación inmediata para nuestros deseos, así como a la pérdida de un sentido del fin de la vida humana, que suprime el sentido de esperar algo (Rudd, 2008, p. 494).

²⁰ Lo que significa que la paciencia puede ponerse al servicio de fines perversos (Kupfer, 2007, p. 277), razón por la que algunos niegan que sea una virtud; Kierkegaard la llama “no instrumental” (Rudd, 2008), y MacIntyre (1984) afirma que está al servicio de “algunos bienes primordiales, algún *telos* que justifican poner otros bienes en un lugar subordinado”, en lo que coincide con Kierkegaard (Rudd, 2008, p. 500).



Los vicios contra la paciencia

El principal vicio de la paciencia por defecto es la impaciencia o, tal como afirmaba Kupfer (2007):

“La falta de voluntad o la incapacidad de esperar, cuando posponer la gratificación es inevitable o cuando es mejor esperar. La impaciencia es frustración por tener que esperar para obtener lo que queremos. Como tal, implica enojo [...]. La ira surge cuando nuestros deseos o necesidades no se satisfacen cuando deseamos que lo sean y pensamos que deberían serlo” (p. 266)²¹.

La impaciencia se produce cuando la naturaleza de las cosas o las circunstancias exigen esperar, y el agente se resiste a hacerlo²².

En ocasiones, no toda la resistencia a esperar es una impaciencia, en el sentido negativo del término. Por ejemplo, podemos estar inquietos por el retraso de una persona que viene de lejos en medio de una tormenta porque tememos que haya sufrido un accidente, no porque ese retraso contraría nuestro deseo. Lo importante, en ambos casos, es mantener la calma: tener prisa no es lo mismo que ser impaciente, si hay otras razones que lo explican (Kupfer, 2007, p. 267).

El otro vicio opuesto, en sentido contrario a la impaciencia, es esperar demasiado, la pasividad que tiene consecuencias negativas: a veces, porque no conseguimos aquello que esperamos: la sobreespera es contraproducente. O porque perjudica a otras personas. O porque es una consecuencia de la pereza, indolencia, apatía o falta de reflexión. O cuando ser más activo podría evitar un daño innecesario. O cuando se produce por falta de *self-respect*: “Podemos esperar demasiado porque no nos valoramos suficientemente a nosotros mismos y, por lo tanto, a nuestro tiempo” (Kupfer, 2007, p. 270).

No cabe duda de que en la vida hay que actuar buscando activamente lo que es bueno, pero eso no es todo:

“Hay mucho en el núcleo de nuestras vidas que nos invita a esperar algo que no podemos aprovechar en un gran momento de coraje o aceptar un bien más limitado del que habíamos esperado o dado por sentado, y la paciencia es lo que necesitamos aquí” (Callan, 1993, p. 526).

La paciencia y otras virtudes

La paciencia forma parte de la fortaleza (De Aquino, 1981, II-II, 123, 3; Pieper, 1965; Comte-Sponville, 2001), una virtud cardinal que vigoriza al agente para practicar el bien, alcanzar objetivos valiosos y resistir adversidades a pesar de las dificultades (Melé, 2012). La fortaleza se complementa con la constancia y la paciencia (Callan, 1993, p. 525)²³, para conseguir que el agente no se desanime por los defectos propios o los de los demás y sea capaz de superar la resistencia al esfuerzo, a los peligros y a las dificultades. Por ejemplo, la desesperación o la rabia de una persona ante una contrariedad grave puede ser una carencia de fortaleza, pero más probablemente de paciencia, que le ayudaría a aceptar el bien que está disponible en cada situación, disciplinando

²¹ En esta actitud, puede producirse un error en el cálculo del tiempo de espera necesario: la paciencia supone un conocimiento realista de "cómo funciona el mundo" y, por tanto, de los tiempos exigidos por las distintas actividades.

²² Una consecuencia de la impaciencia es que puede impedir la consecución del objeto de la espera: por ejemplo, porque tenemos dos deseos no plenamente compatibles, como aprender un nuevo idioma y aprenderlo rápidamente.

²³ En psicología, la fortaleza se llama a menudo "coraje moral" (*moral courage*): cf. Sekerka y Bagozzi (2007), Hannah, Avolio y Walumbwa (2001); Peterson y Seligman (2004).

precisamente aquellas emociones, desesperación y rabia, que amenazan la consecución de ese bien (Callan, 1993, p. 526)²⁴.

Las otras partes integrales de la virtud de la fortaleza, según Tomás de Aquino, son la magnanimidad, la magnificencia y la perseverancia: todas ellas están relacionadas con la paciencia, así como otras virtudes o capacidades, como la audacia, la longanimidad, la diligencia, la determinación y la inventiva²⁵, la valentía, la proactividad, el orden, la resistencia, la constancia y la tenacidad, la alegría, la comprensión, la serenidad, la confianza y la esperanza²⁶, etc. La constancia y la perseverancia son complementos necesarios de la paciencia, porque el esfuerzo sostenido durante mucho tiempo se hace tedioso y aparentemente inútil. La paciencia mira al presente, mientras que la perseverancia se orienta al futuro: “Es la capacidad de mantener los compromisos, de ser firme, de resistir a pesar de los obstáculos, de hacer sacrificios y de evitar la tentación de rendirse” (Emmons, 2003, p. 122). De hecho, presenta parecidos con algunas de esas virtudes (por ejemplo, la determinación y la inventiva, dado que se enfocan a un fin), que facilitan su funcionamiento (como en la perseverancia y la constancia) o dan lugar a una vida más satisfactoria (como la esperanza, la tolerancia, la comprensión, la serenidad y la alegría).

La paciencia, como ya dijimos, no aporta los fines, que hay que buscar en otras virtudes, como la justicia²⁷, la generosidad o la solidaridad (Kupfer, 2007, p. 277).

Necesita también de otra virtud cardinal, la prudencia, que regula el juicio de las situaciones en las que hay que ejercer la paciencia, valorando los riesgos y las circunstancias, porque se trata de encontrar el término medio adecuado entre la impaciencia agresiva y la tranquilidad perezosa y descuidada (Haslam y Baron, 1994). Determinar en cada ocasión la debida importancia de nuestros deseos e intereses y lo que hay que hacer: si conviene seguir esperando o es mejor abandonar, etc., es algo que exige el consejo de la prudencia, que es la virtud del autocontrol²⁸.

La virtud de la paciencia está relacionada también con la humildad (Argandoña, 2015; 2019). La primera pone en la debida perspectiva la importancia relativa de nuestros intereses y deseos, y la segunda hace lo propio con nuestra estima y autovaloración. Una persona humilde será, probablemente, paciente, sobre todo en sus relaciones con otras personas: “Así como la paciencia requiere mantener en perspectiva la importancia relativa de nuestros intereses, la humildad implica una valoración adecuada de nuestra autoestima” (p. 275). Una persona humilde no exige sus derechos de forma impertinente²⁹, sabe esperar cuando también están en juego los derechos o las identidades de otros y reconoce que el retraso que experimenta su demanda puede deberse a fallos suyos. “Las personas que son arrogantes piensan demasiado bien de sí mismas, lo que conduce naturalmente a la impaciencia, porque creen que merecen el respeto de los demás” (Kupfer, 2007, p. 275)³⁰.

²⁴ Es posible que esas emociones tengan también manifestaciones fisiológicas: sudoración, respiración entrecortada, tensión muscular, etc., que facilitan la identificación de las situaciones de impaciencia.

²⁵ Que buscan recursos para conseguir lo que se desea, aunque sea difícil y costoso.

²⁶ Porque la paciencia permite mantener siempre viva la fe en los objetivos deseados.

²⁷ La justicia indica, por ejemplo, cuándo los intereses de otro deben pasar por delante de los propios.

²⁸ Baumeister y Exline (1999, p. 1171) distinguen entre autocontrol y autorregulación, refiriendo el primero al control de los impulsos y el segundo a cómo el sujeto guía la conducta a la consecución de los fines.

²⁹ Sin embargo, la paciencia no es necesariamente la mejor manera de comportarse si el agente es objeto de una injusticia, porque esto puede implicar admitir un comportamiento inmoral de la otra persona.

³⁰ La falta de humildad puede no ser la arrogancia, sino la autodenigración, que puede llevar a no exigir adecuadamente a otros el cumplimiento de sus deberes para con nosotros.



Cómo se aprende y desarrolla la paciencia

La paciencia puede ser entendida como una disposición natural o una virtud. Tal como explica Abbà (1992, pp. 127-128), al comparar la ética de virtudes con la ética de principios:

“Es relativamente fácil tomar una decisión de principio; los problemas surgen cuando un sujeto tan complejo y frágil como el sujeto humano busca un camino de realización en las complicadas y variadas situaciones concretas. Surgen problemas para la razón, que debe buscar, prever, recordar, inventar, tener en cuenta tantas circunstancias relevantes y, antes aún, discernirlas, juzgar y elaborar una directiva precisa; problemas para la voluntad que debe emitir nuevos deseos e intereses, superando impedimentos, inclinaciones preexistentes, indiferencia; problemas para los apetitos pasionales, que aquí tienen mucho peso; docilidad para dejarse incentivar o frenar, para modificar los propios objetos, para plegarse a las exigencias de criterios superiores. Este, donde las decisiones fundamentales fácilmente se vienen abajo, es el lugar propio de la virtud”.

Las virtudes se construyen sobre una base que incluye, al menos, cuatro componentes³¹. El primero es el conocimiento de los principios morales (por ejemplo, no hagas a los demás lo que no te gustaría que te hiciesen a ti, o reconoce la dignidad de todas las personas): aunque la virtud no consiste en aplicar unos principios, estos sirven de guía a la conducta moral y se conocen mediante el estudio y, más frecuentemente, mediante el ejemplo de otras personas; a menudo, no se pueden aplicar directamente, pero sí con la ayuda de la prudencia³².

El segundo pilar es el conocimiento propio del agente como “un ser autoconsciente, que se conoce a sí mismo como quien tiene un pasado y un futuro” (Rudd, 2008, p. 495); también de su naturaleza biológica, sus capacidades y sus limitaciones: “la autorregulación es un aliado próximo del autoconocimiento” (Carver y Scheier, 1981, citado por Baumeister y Exline, 1999, p. 1176). Y debe conocer también la importancia relativa de sus deseos e intereses, porque:

“Después de todo, la satisfacción de nuestros deseos puede no ser terriblemente importante en el esquema más amplio de las cosas y rara vez es una prioridad para otras personas [...]. Una apreciación adecuada de nuestras relaciones con el mundo incluye darse cuenta de que es posible que tengamos que esperar hasta el final y que los deseos de los demás se satisfarán antes que los nuestros” (Kupfer, 2007, p. 275).

El tercer pilar es la capacidad de modificar la propia conducta para adaptarla a los principios: “Incluso si el yo tiene estándares claros de virtud y entiende cómo se aplican a su situación actual, el comportamiento puede no llegar a ser virtuoso si el yo no puede comportarse de acuerdo con ellos” (Baumeister y Exline, 1999, p. 1177). Los hábitos se adquieren mediante la repetición de actos. Requieren, por tanto, el ejercicio de la voluntad, pero no se consiguen con “fuerza de voluntad”, sino llevando a cabo acciones “buenas”, con las que el agente ha intentado superar el atractivo a corto plazo de una satisfacción no virtuosa: para adquirir la virtud de la paciencia, tendrá que ejercitar actos de paciencia. Si no ha desarrollado suficientemente esa virtud, los primeros actos serán inseguros, cometerá errores y se sentirá probablemente insatisfecho, pero estará aprendiendo a valorar cada vez más sus aprendizajes internos y los

³¹ Baumeister y Exline (1999, pp. 1176-1177) mencionan los tres primeros.

³² La comprensión de qué principio hay que aplicar en cada caso, o de cuál de entre varios debe contar con prioridad, es lo que Baumeister y Exline (1999, p. 1176) llaman “tener estándares claros”. Los principios solos no son suficientes para esto, como se pone de manifiesto en la llamada ética de dilemas, porque “tales dilemas reflejan la dificultad de hacer lo correcto cuando faltan estándares morales o, más frecuentemente, cuando esos estándares entran en conflicto” (*ibid.*, p. 1176).

efectos de sus acciones sobre los demás (lo que se llama “motivación intrínseca y trascendente”: cf. Pérez López 1991, 1993)³³.

El cuarto pilar, la comprensión del entorno, es particularmente importante en el aprendizaje de la virtud de la paciencia, que exige que el agente tenga expectativas realistas sobre lo que puede esperar (por ejemplo, teniendo en cuenta las capacidades de las personas que pueden intervenir en el asunto que le interesa, o la fiabilidad de los procesos) y sobre el tiempo necesario para estos. Como consecuencia, el agente estará en condiciones de adaptar sus expectativas —y sus acciones— a esos plazos: por ejemplo, estableciendo metas escalonadas en el tiempo, llevando a cabo otras actividades durante el tiempo de espera, o intentando influir en los tiempos previstos, etc.³⁴

Esto es algo que, probablemente, todos llevamos a cabo habitualmente, pero es importante que revisemos nuestros hábitos y experiencias con el objetivo de desarrollar nuestra paciencia que, en todo caso, no consiste en sentarnos a esperar. Un medio para conseguir esto es valorar positivamente lo que se tiene, no solo lo que se desea; y otro es enfocar nuestra espera como un servicio a los demás.

En todo caso, el objetivo de ese aprendizaje consiste en conseguir gestionar nuestras emociones, como ya indicamos. Un paso importante es conocernos: conocer, primero, los motivos que nos mueven y, por tanto, qué nos preocupa cuando se produce un retraso (si se trata de motivos extrínsecos, como la pérdida de unos ingresos; intrínsecos, si es nuestra insatisfacción; o trascendentes, por el daño causado a otras personas); esto permitirá identificar lo que nos perturba; nuestra experiencia en otros casos nos indicará en qué condiciones se produce ese nerviosismo o ese enfado, qué remedios son útiles en esos casos, etc., y, en consecuencia, estaremos en condiciones de cambiar nuestros comportamientos y reacciones.

El segundo paso es la decisión de desarrollar la virtud y establecer un estándar para ello, poniendo en marcha un proceso que empezará por la identificación de los primeros conatos de nerviosismo o enfado y que continuará con prácticas que “nos permiten enfrentarnos a circunstancias difíciles, que no elegimos ni pudimos evitar”. (Morinis, 2007, p. 57)³⁵.

Y esto vale tanto para lo que podemos llamar impaciencia generalizada como para la que se produce en un caso concreto. El examen *a posteriori* de lo que ha sucedido y de sus consecuencias puede ser una oportunidad de aprendizaje, también para descubrir las consecuencias positivas del retraso (incluyendo cómo hemos manejado el problema, cómo hemos ayudado a otros a manejarlo, o cómo hemos conseguido que ellos nos ayuden a nosotros). Obviamente, esto implica poner en juego otras virtudes, como la solidaridad, la

³³ Una persona no virtuosa puede llevar a cabo una acción buena, ya sea por sus buenas disposiciones naturales, ya sea por casualidad, o porque le interesa en un caso concreto, pero si le falta el entrenamiento de la virtud es fácil que se deje llevar por sus emociones y deseos, ya que carecerá de las disposiciones que le capacitarán para actuar de un modo que no sea la respuesta más o menos automática a lo que en aquel momento le parece atractivo, o incluso porque no se dará cuenta de que puede —y debe— hacer aquella acción buena (Pérez López, 1991).

³⁴ Por eso, las personas que gestionan el tiempo de espera de otras pueden facilitar la paciencia de estas ofreciéndoles medios para su distracción mientras esperan, informando del tiempo necesario, etc.

³⁵ Comer y Sekerka (2014, pp. 12-14) proponen tres etapas en ese esfuerzo por desarrollar la paciencia: 1) seleccionar las situaciones que se pueden presentar, para evitar aquellas que puedan poner en peligro la paciencia; 2) reformar el marco de la situación para neutralizar la posible potenciación de las emociones, y 3) modular las respuestas, una vez que la respuesta emocional se ha puesto en marcha.



fortaleza, la constancia o la humildad: la unidad de las virtudes implica que, al potenciar una de ellas, se potencian también las demás³⁶.

La gestión del tiempo mediante la paciencia tiene también consecuencias para los demás. El retraso en un asunto puede reflejar desorden o falta de profesionalidad de la persona o entidad responsable; nuestro nerviosismo puede contribuir a su desorden, o puede ayudar a los demás a mejorar sus actuaciones; nuestros enfados repercutirán, sin duda, en nuestros colaboradores o superiores, etc. La gestión de la paciencia debe tener en cuenta esos impactos. Pensar en los demás es un medio para desbloquear las impaciencias: dar tiempo a que esas personas reaccionen, aceptarlas como son³⁷, ponerse en su lugar, ayudarles a mejorar, corregirlas (con paciencia), perdonar, desarrollar relaciones con ellas, involucrarlas en nuestro problema, etc. Esto implica, una vez más, poner en ejercicio las virtudes sociales: solidaridad, caridad, justicia, etc., por lo que, de nuevo, aparece aquí la unidad de las virtudes.

No obstante, en este entorno conviene recordar también el riesgo de que la virtud de la paciencia, si no está regida por la prudencia, se rinda ante la injusticia: “Se trata solo de una paciencia pueril y burda, que podría motivar una impaciencia general hacia los males que son objetos apropiados de una resistencia indignada” (Callan, 1993, p. 538).

“Uno no puede argumentar razonablemente en contra de la centralidad ética de la paciencia deteniéndose en las deficiencias de sus versiones menos discriminatorias, de la misma manera que uno puede justificar la marginación de la valentía simplemente observando los riesgos morales de una valentía ingenua” (*ibid.*, pp. 538-539)³⁸.

A menudo, rehacer el marco de la acción puede ser un medio, no para evitar la aparición de la impaciencia, sino para impedir la generación de respuestas emocionales y, en definitiva, para promover el desarrollo de la virtud de la paciencia. Por ejemplo, Callan discute cómo se puede hacer frente a un posible conflicto entre fortaleza y paciencia, ponderando “una comprensión más profunda de los bienes y los males que nuestras vidas contienen” (1993, p. 534), lo que “podría llevarnos más allá de una concepción pueril de las virtudes, hacia una perspectiva ética más discriminatoria e inclusiva” (*ibid.*, p. 534)³⁹.

La paciencia en los negocios

Ya hicimos notar que la paciencia no parece ser una virtud apropiada en los negocios. Y, sin embargo, hay muchas razones para vivirla en la empresa y en el mercado, por razones personales, interpersonales y organizacionales.

³⁶ No obstante, esto no quiere decir que todas las virtudes sean una sola virtud: “La paciencia y el valor parecen ser lo mismo, pero solo en el sentido modesto de que ambos pueden y deben desarrollarse en un alto grado en cualquier vida, sin provocar un conflicto interno” (Callan, 1993, p. 539).

³⁷ Sin embargo, esta no es una actitud pasiva, sino que lleva consigo un “heroísmo autoagrandado” (Callan, 1993, p. 535).

³⁸ Callan (1993, p. 539) proyecta esto también sobre la concepción pública de la paciencia: “Mientras nuestra vida cívica esté llena de esperanzas que generalmente se ven decepcionadas, y de ideales comprometidos que quedan diluidos en su realización, es decir, mientras nuestra política sea utópica, se necesitará paciencia para seguir adelante, una paciencia que dé sentido a los bienes de la vida pública como objetos de servicio y no de apropiación bruta”.

³⁹ Variantes de esta reformulación del marco pueden ser la consideración de cuál es la verdadera naturaleza del problema, huyendo de definiciones precipitadas; considerar todas las perspectivas de la situación (y, en concreto, la de las otras personas implicadas); reflexionar sobre experiencias pasadas, etc.



Desde el punto de vista de la persona, contribuye a dar realismo a sus expectativas, a aportar serenidad a su conducta, a evitar la acumulación de tareas, la falta de atención y el desorden; facilita que el agente asuma sus responsabilidades; es una muestra de madurez; contribuye a una identidad personal coherente a lo largo del tiempo; confiere firmeza de carácter y favorece al desarrollo de otras virtudes, como ya hemos señalado: humildad, constancia, perseverancia, fortaleza, etc. Además, tiene efectos sobre la salud física y psicológica: “Una vida vivida con paciencia es más placentera, o menos dolorosa, que una vida en la que habitualmente estamos irritados” (Kupfer, 2007, p. 277)⁴⁰.

En las relaciones con los demás, la serenidad de ánimo de la persona paciente evita las reacciones bruscas, los gestos desabridos y las discusiones innecesarias, es decir, crea un mejor ambiente de trabajo y genera confianza, también porque facilita la comprensión, el ayudar a otros y el dejarse ayudar por ellos y darles tiempo para que se corrijan o mejoren. En la empresa, los estudios empíricos han descubierto relaciones positivas de la paciencia con la calidad de los productos (Kupfer, 2007), la sostenibilidad de las empresas a largo plazo (Chen y Miller, 2010), la atmósfera de colaboración que se crea al tratarse el personal con cortesía y sensibilidad, lo que conduce a mayor productividad (Pearson y Porath, 2005), la creatividad (Grant y Berry, 2011) y una conducta ética (Comer y Sekerka, 2014)⁴¹.

¿Es la paciencia una virtud organizacional? Todas las virtudes son de las personas, las organizaciones no tienen virtudes. Ahora bien, nos parece que podemos hablar de organizaciones pacientes cuando en ellas se ha instaurado una manera “paciente” de hacer frente a los problemas y de tolerar las dificultades, mediante una cultura y unos instrumentos (incentivos, programas de formación, códigos de buenas prácticas, etc.) que animan a las personas a ser pacientes. La organización influye en las virtudes de las personas y, al mismo tiempo, se nutre de estas⁴².

La dirección de la empresa podrá elaborar así un programa que facilite el aprendizaje de la paciencia en sus empleados mediante medidas de formación, así como el desarrollo de acciones dirigidas a crearla y mantenerla (incluyendo aquellas dirigidas a mejorar la nutrición, el descanso y la forma física del personal).

⁴⁰ “Las investigaciones empíricas indican que la paciencia está inversamente relacionada con las emociones negativas y la depresión, así como con síntomas psicósomáticos como el dolor de cabeza y el acné [...]. Las personas pacientes cultivan una perspectiva que ayuda a evitar que se consuman por la ira y la desesperación, y por lo tanto sirve como un amortiguador contra las emociones tóxicas y el estrés crónico, que pueden causar enfermedades que acortan la vida” (Comer y Sekerka, 2014, p. 9, citando otros trabajos que arrojan esos resultados).

⁴¹ La paciencia es una virtud admirada sobre todo en las personas que se enfrentan a procesos de larga duración: agricultores, jardineros, educadores, etc. No es de extrañar, pues, que la literatura sobre liderazgo haya prestado atención al papel de las virtudes, también de la paciencia: cf. Curry, Price y Price (2007), Haque, Liu y TitiAmayah (2017), y Russell (2001).

⁴² O sea, la organización no es éticamente neutra.



Conclusiones

La paciencia es una virtud necesaria en la vida diaria. No parece imprescindible: hay muchas personas que sobreviven a pesar de ser muy impacientes, pero probablemente no disfrutaron de una vida plena y causan problemas a los que están a su alrededor. En las empresas es una virtud poco valorada, seguramente porque se piensa que los negocios funcionan mejor bajo una presión continua para reducir los tiempos de espera, acelerar la obtención de resultados y conseguir que todos en la organización trabajen más deprisa, confundiendo lo que significan productividad, eficiencia y rendimiento, y generando ambientes menos humanos.

En este documento, hemos pasado revista al papel de la paciencia en general, y en el mundo de la empresa en particular. Nuestra conclusión es que es una virtud importante: primero, para las personas que dirigen y para las que son dirigidas, porque influye en la calidad de su vida, particularmente de la laboral, pero también de la privada y, como consecuencia, en los resultados de la empresa, incluidos los económicos. Es una virtud realista, que consiste en acomodarse al tiempo y a su evolución inexorable, a las restricciones naturales y a las peculiaridades de los seres humanos que, en definitiva, son los que consiguen los resultados en las organizaciones. No todo serán éxitos, pero un esfuerzo perseverante por parte de las personas y de las organizaciones dará, sin duda, excelentes resultados, si se aplica... con paciencia.



Referencias bibliográficas

- ABBÀ, G. (1992), *Felicidad, vida buena y virtud*, Ediciones Internacionales Universitarias, Barcelona.
- ALZOLA, M. (2012), "The Possibility of Virtue", *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, n.º 2, pp. 377-404.
- ALZOLA, M. (2015), "Virtuous Persons and Virtuous Actions in Business Ethics and Organizational Research", *Business Ethics Quarterly*, vol. 25, n.º 3, pp. 287-318.
- AQUINO, Tomás de (1981), *Summa Theologica*, Christian Classics, Westminster. (Obra original publicada en 1265).
- ARGANDOÑA, A. (2011), "Las virtudes en una teoría de la acción humana", en P. Requena y M. Schlag (eds.), *La persona al centro del Magistero sociale della Chiesa*, Edusc, Roma, pp. 49-71.
- ARGANDOÑA, A. (2015), "Humility in Management", *Journal of Business Ethics*, vol. 132, n.º 1, pp. 63-71.
- ARGANDOÑA, A. (2019), "Humility and Decision Making in Companies", en J. C. Wright (ed.), *Humility*, Oxford University Press, Nueva York.
- ARISTÓTELES (1985), *Nicomachean Ethics*, Hackett, Indianápolis. (Obra original publicada en el año 350 d. de C.).
- BANDURA, A. (1991), "Social Cognitive Theory of Self-regulation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n.º 2, pp. 248-287.
- BAUMEISTER, R. F., y J. J. Exline (1999), "Virtue, Personality, and Social Relations: Self-Control as the Moral Muscle", *Journal of Personality*, vol. 67, n.º 6, pp. 1165-1194.
- BEMBENUTTY, H., y S. A. Karabenick (2004), "Inherent Association between Academic Delay of Gratification, Future Time Perspective, and Self-regulated Learning", *Educational Psychology Review*, vol. 16, n.º 1, pp. 35-57.
- BERINSKY, A. J. (2004), "Can We Talk? Self-Presentation and The Survey Response", *Political Psychology*, vol. 25, n.º 4, pp. 643-659.
- CALLAN, E. (1993), "Patience and Courage", *Philosophy*, vol. 68, n.º 266, pp. 523-539.
- CARVER, C. C., y M. F. Scheier (1981), *Attention and Self-regulation: A Control-Theory Approach to Human Behavior*, Springer Verlag, Nueva York.
- CHEN, M.-J., y D. Miller (2010), "West Meets East: Toward an Ambicultural Approach to Management", *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, n.º 4, pp. 17-24.
- CICERO, M. T. *De inventione*. Disponible en www.thelatinlibrary.com/cicero/inventione.shtml. (Obra original publicada hacia el año 86 d. de C.).
- COMER, D. R., y L. E. Sekerka (2014), "Taking Time for Patience in Organizations", *Journal of Management Development*, vol. 33, n.º 1, pp. 6-23.
- COMTE-SPONVILLE, A. (2001), *A Small Treatise on the Great Virtues: The Uses of Philosophy in Everyday Life*, Metropolitan Books, Nueva York.



CURRY, O. S., M. E. Price, y J. G. Price (2007), "Patience as a Virtue: Cooperative People Have Lower Discount Rates", *Personality and Individual Differences*, vol. 44, n.º 3, pp. 780-785.

DAMASIO, A. (1994), *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, G.P. Putnam's Sons, Nueva York.

EMMONS, R. A. (2003), "Personal Goals, Life Meaning, and Virtue: Wellsprings of a Positive Life", en C. L. M. Keyes y J. Haidt (eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, American Psychological Association, Washington D. C., pp. 105-128.

FOWLER, J. H., y C. D. Kam (2006), "Patience as a Political Virtue: Delayed Gratification and Turnout", *Political Behavior*, vol. 28, n.º 2, pp. 113-128.

FRANCISCO (2013), *Evangelii gaudium*, Libreria Editrice Vaticana, Ciudad del Vaticano.

GRANT, A. M., y J. W. Berry (2011), "The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity", *Academy of Management Journal*, vol. 54, n.º 1, pp. 73-96.

HANNAH, S., B. Avolio, y F. Walumbwa (2001), "Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Prosocial Behaviors", *Business Ethics Quarterly*, vol. 21, n.º 4, pp. 555-578.

HAQUE, M. D., L. Liu, y TitiAmayah, A. (2017), "The Role of Patience as a Decision-Making Heuristic in Leadership", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, vol. 12, n.º 2, pp. 111- 129.

HARNED, D. B (1997), *Patience: How We Wait Upon the World*, Cowley Publications, Cambridge.

HARTMAN, E. M. (2015), *Virtue in Business: Conversations with Aristotle*, Cambridge University Press, Cambridge.

HASLAM, N., y J. Baron (1994), "Intelligence, Personality, and Prudence", en R. J. Sternberg y P. Ruzgis (eds.), *Personality and Intelligence*, Cambridge University Press, Cambridge.

HONORÉ, C. (2004), *In Praise of Slowness. How a Worldwide Movement is Challenging the Cult of Speed*, Harper, San Francisco.

KAGAN, J. (1988), "The Meanings of Personality Predicates", *American Psychologist*, vol. 43, n.º 8, pp. 614-620.

KASTER, R. A. (2002), "The Taxonomy of Patience, or When Patience is not a Virtue", *Classical Philology*, vol. 97, n.º 2, pp. 133-144.

KAWALL, J. (2016), "Patience", *International Encyclopedia of Ethics*, Wiley. Disponible en <https://doi.org/10.1002/9781444367072.wbiee829>.

KUPFER, J. H. (2007), "When Waiting is Weightless: The Virtue of Patience", *The Journal of Value Inquiry*, vol. 41, n.ºs 2-4, pp. 265-280.

MACINTYRE, A. (1984), *After Virtue: A Study in Moral Theory*, 2.ª ed., Notre Dame University Press, Notre Dame.

MEHTA, U. (2011), "Patience, Inwardness, and Self-Knowledge in Gandhi's Hind Swaraj", *Public Culture*, vol. 23, n.º 2, pp. 417-429.



- MELÉ, D. (2012), *Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management*, Palgrave Macmillan, Hampshire.
- MISCHEL, W. (1974), "Processes in Delay of Gratification", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 7, Academic Press, San Diego, pp. 249-292.
- MORALES, R., y C. Cabello (2013), "The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making", *Journal of Business Ethics*, vol. 116, n.º 4, pp. 717-734.
- MORINIS, A. (2007), *Everyday Holiness: The Jewish Spiritual Path to Mussar*, Trumpeter, Boston.
- PARKE, A., M. Griffiths, y P. Irving (2004), "Personality Traits in Pathological Gambling: Sensation Seeking, Deferment of Gratification, and Competitiveness as Risk Factors", *Addiction Research and Theory*, vol. 12, n.º 3, pp. 201-212.
- PEARSON, C. M., y C. L. Porath (2005), "On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for 'Nice'? Think Twice", *Academy of Management Executive*, vol. 19, n.º 1, pp. 7-18.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*, Rialp, Madrid.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- PETERSON, C. y M. E. P. Seligman (2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook of Classification*, American Psychological Association, Washington.
- PIEPER, J. (1965), *The Four Cardinal Virtues: Prudence, Justice, Fortitude, Temperance*, Harcourt, Brace and World, Nueva York.
- RAY, J. J., y J. M. Najman (1986), "The Generalizability of Deferment of Gratification", *Journal of Social Psychology*, vol. 126, n.º 1, pp. 117-119.
- ROBERTS, J. (noviembre-diciembre del 2013), "The Power of Patience", *Harvard Magazine*.
- ROBERTS, P. C (1984), *The Strategy of a Christian*, Westminster Press, Filadelfia.
- RUDD, A. (2008), "Kierkegaard on Patience and the Temporality of the Self: The Virtues of a Being in Time", *Journal of Religious Ethics*, vol. 36, n.º 3, pp. 491-509.
- RUSSELL, R. F. (2001) "The Role of Values in Servant Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 22, n.º 2, pp. 76-84.
- SCHNITKER, S. A. (2012), "An Examination of Patience and Well-Being", *The Journal of Positive Psychology*, vol. 7, n.º 4, pp. 263-280.
- SCHNITKER, S. A., y R. A. Emmons (2007), "Patience as a Virtue: Religious and Psychological Perspectives", *Research in the Social Scientific Study of Religion*, vol. 18, pp. 177-207.
- SEKERKA, L. E., y R. P. Bagozzi (2007), "Moral Courage in the Workplace: Moving to and from the Desire and Decision to Act", *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, n.º 2, pp. 132-149.
- WEBB, E. J. et al. (2000), *Unobtrusive Measures*, (edición revisada), Sage, Thousand Oaks.