

Universidad Rey Juan Carlos
Facultad de Ciencias Jurídicas y sociales
Departamento de Economía de la Empresa



TESIS DOCTORAL

**FACTORES EMOCIONALES DEL CONOCIMIENTO QUE
INFLUYEN SOBRE LA OBJETIVIDAD DEL DIAGNOSTICO DE
LA SITUACION EN EL PROCESO DE PLANIFICACION
ESTRATEGICA**

Vicente Giner Crespo

Directores:

Dr. Carmelo Mercado Idoeta

Dr. José María Cubillo Pinilla

Madrid, 2015

Agradecimientos

Cuando llega el momento de redactar estos agradecimientos, es difícil poder mencionar a todas las personas que de una u otra forma han participado en esta tesis doctoral.

Todas ellas han contribuido con sus apoyos, sus comentarios, con su interés, en el buen fin de este trabajo de investigación.

Primeramente, mi más profundo agradecimiento a mis directores de tesis, Carmelo Mercado y en especial a José María Cubillo por su cercanía, su permanente disponibilidad y su constante revisión de todos los detalles en todo momento a lo largo de los años que ha durado esta tesis doctoral.

Muchos son también los amigos que han contribuido y que no quiero dejar de mencionar. Los Doctores Juan Viguri y Antonio Núñez Martín, muchas gracias por vuestra paciencia, por vuestros ánimos, por vuestros consejos, por toda vuestra ayuda. Los Doctores Fernando Chavarri y Jesús Hernández a los que también agradezco muy sinceramente toda su colaboración y ayuda. Y tampoco quiero olvidarme del Doctor Ignacio Urrutia y de la Doctora M^a Teresa Palomo, a todos vosotros, y a otros muchos más, especialmente a mi familia, mi mujer y mis hijos que habéis estado a mi lado en todo momento, mi más sincero y profundo agradecimiento.

Vicente Giner Crespo

A

Ntra Sra del Recuerdo

INDICE

Capítulo 1 – Introducción

1. Contexto y justificación.....	Pag. 1
1.1 El Plan estratégico.....	
1.2 El Diagnostico de la situación, su importancia dentro del plan estratégico.....	
1.2.1 El Análisis DAFO.....	
1.2.2 La “subjetividad” del Análisis DAFO (problema de investigación).....	
1.2.2.1 Limitaciones y sesgos cognitivos.....	
1.2.2.1.1 Racionalidad Limitada.....	
1.2.2.1.2 Sesgos cognitivos.....	
1.2.2.1.2.1 Cerebro racional y cerebro emocional.....	
1.2.2.1.2.2 Mente consciente y mente inconsciente.....	
1.3 Los empresarios-directivos y la sociedad del conocimiento.....	
1.3.1 La sociedad del conocimiento.....	
1.3.2 Sus circunstancias.....	
1.4 La Inteligencia emocional en el proceso de planificación estratégica.....	
1.5 Objetivo de la investigación y su importancia.....	
1.5.1 Introducción.....	
1.5.2 Metodología del trabajo de investigación. Pasos realizados.....	

Capítulo 2 – Inteligencia Emocional – Las emociones en la toma de decisiones

1. Orígenes de la Inteligencia Emocional.....	Pag. 28
2. La Inteligencia Social como antesala de la Inteligencia Emocional.....	
3. Definiciones al concepto de Inteligencia Emocional.....	
4. Antecedentes históricos de la Inteligencia Emocional.....	
4.1 Introducción.....	
4.2 La Filosofía como cuna del pensamiento emocional.....	
4.3 La Psicología como base de la Inteligencia Emocional.....	
4.3.1 La Psicoterapia.....	
4.3.2 Influencia del Psicoanálisis en la Inteligencia Emocional.....	
4.3.3 Influencia de la Psicología conductista en la Inteligencia Emocional.....	
4.3.4 Influencia de la Psicología Humanista en la Inteligencia Emocional.....	
4.3.4.1 Introducción.....	
4.3.4.2 La Tercera Fuerza.....	
4.3.4.3 Conclusiones.....	
4.3.5 La Psicología Cognitiva.....	
4.3.5.1 Introducción.....	
4.3.5.2 Sesgos Cognitivos.....	
4.4 La Neurociencia. Cerebro racional y Cerebro emocional.....	
4.4.1 Introducción.....	
4.4.2 Cerebro Racional y Cerebro Emocional.....	
4.4.2.1 El Sistema Limbico.....	
4.4.2.2 Las Emociones, como seña de identidad de los individuos.....	
5. Atributos y aptitudes de la Inteligencia Emocional.....	
5.1 Introducción.....	
5.2 Sus enfoques.....	

5.2.1	El modelo de Mayer y Salovey.....
5.2.2	Enfoque de David Ryback.....
5.2.3	Enfoque de Cooper y Sawaf.....
5.2.4	Enfoque de Daniel Goleman.....
5.2.5	Enfoque de Bar-On.....
5.2.6	Enfoque de Weisinger, H.....
6.	Conclusiones. El Auto conocimiento como aptitud fundamental de la Inteligencia.....
	Emocional

<p>Capítulo 3 – El Auto conocimiento: como atributo principal de la Inteligencia Emocional</p>

1.	Introducción.....	Pag. 103
2.	Origen del concepto.....	
3.	El Auto conocimiento en la filosofía clásica.....	
3.1	El enfoque Socrático del Auto conocimiento.....	
3.2	El enfoque Platónico del Auto conocimiento.....	
3.3	El enfoque Aristotélico del Auto conocimiento.....	
3.4	El Auto conocimiento en la filosofía moderna.....	
3.5	Conclusiones.....	
4.	El Auto conocimiento en la Teología del hombre.....	
4.1	Introducción.....	
4.2	Humildad.....	
5.	El Auto conocimiento en la Psicología del individuo.....	
5.1	Introducción.....	
5.2	El “self”, el “yo”.....	

5.3	La Meta cognición.....
5.3.1	Introducción.....
5.3.2	¿Qué es cognitivo y que es Meta cognitivo?.....
5.3.3	Dimensiones de la Meta cognición.....
5.3.4	Conclusiones.....
6.	El Auto conocimiento en los autores más relevantes de la Inteligencia Emocional.....
7.	Algunas de las menciones más destacadas al Auto conocimiento entre los autores más relevantes del Management.....

Capítulo 4 – El “conocimiento”, en el proceso de planificación estratégica

1.	Introducción.....	Pag. 163
2.	Los empresarios-directivos, su importancia y sus circunstancias.....	
3.	La Estrategia en el contexto de esta investigación.....	
3.1	Introducción.....	
3.2	Antecedentes.....	
3.2.1	El Oráculo de Delfos.....	
3.2.2	Sun Tzu y la Grecia clásica.....	
3.2.3	Igor H. Ansoff.....	
4.	El Diagnostico de la situación en la empresa.....	
4.1	Introducción.....	
4.2	Recursos y capacidades.....	
4.2.1	Definiciones.....	
4.2.2	Estado del arte.....	
4.2.3	El Análisis DAFO.....	
4.2.3.1	Sus orígenes.....	
4.2.3.2	Su utilidad.....	

4.2.3.3	El Análisis externo.....	
4.2.3.3.1	Introducción.....	
4.2.3.3.2	Analizar el entorno.....	
4.2.3.4	El Análisis interno.....	
4.2.3.4.1	Introducción.....	
4.2.3.4.2	Su importancia.....	
4.2.3.4.3	Sus limitaciones.....	
4.2.3.4.4	Conclusiones.....	
5.	Resource Based View RBV – Estrategia basada en los recursos.....	
5.1	Introducción.....	
5.2	Enfoques principales.....	
5.3	Conclusiones.....	
6.	Knowledge Based View KBV – La Estrategia basada en el conocimiento.....	
6.1	Introducción.....	
6.2	La información y el conocimiento.....	
6.2.1	Introducción.....	
6.2.2	La información como base del conocimiento.....	
6.2.2.1	Introducción.....	
6.2.2.2	Hard y Soft Skills.....	
6.2.3	El conocimiento como capacidad y sus tipologías.....	
6.2.3.1	Tipos de conocimiento.....	
6.2.3.1.1	Conocimiento Explicito.....	
6.2.3.1.2	Conocimiento Tácito.....	
6.2.3.2	Conclusiones.....	
6.2.4	Interpretación de la información, y su importancia respecto a la objetividad del análisis DAFO.....	
7.	La Auto evaluación como forma de ser objetivos y realistas en la formulación del análisis interno.....	
7.1	Introducción.....	

7.2	La Auto evaluación en el Management.....
8.	Sesgos cognitivos en la toma de decisiones.....
8.1	Introducción.....
8.2	Modelo de Racionalidad limitada.....
8.3	Otros sesgos cognitivos que afectan a la objetividad en el diagnóstico de la situación.....
8.3.1	Introducción.....
8.3.2	Cerebro racional y cerebro emocional – Sistema 1 y Sistema 2.....
8.3.3	Mente consciente y mente inconsciente.....

Capítulo 5 – Metodología de la investigación

FASE 1

1. Formulación del problema de investigación, su justificación e importancia...Pag. 233
2. Objetivo de la investigación.....

FASE 2

1. Revisión bibliográfica.....
2. Identificación de las variables explicativas. “criterios”, “subcriterios” y alternativas
Diseño del primer cuestionario.....
 - a. Primer cuestionario.....
 1. Variables correspondientes al conocimiento explícito.....
 2. Variables correspondientes al conocimiento tácito.....
 3. Variable correspondientes al Auto conocimiento.....

3.	Análisis de componentes principales. Análisis factorial.....
4.	Panel de expertos para la validación del contenido.....
4.1	Introducción.....
4.2	Los empresarios-directivos, y el porqué de su elección.....
4.3	Criterios para la selección del panel de expertos.....
4.4	Justificación del número de expertos.....
4.5	Proceso de validación. Cuestionario Definitivo.....
5.	Aplicación del proceso analítico jerárquico para la construcción de una jerarquía que nos permita identificar aquellos factores emocionales del conocimiento, que influyen en mayor o menor grado sobre la objetividad del diagnóstico de la situación.....
5.1	Estado del arte de los métodos de decisión multi-criterio.....
5.2	El método de las jerarquías analíticas – AHP.....
5.3	Justificación del uso de método AHP.....
5.4	Panel de expertos definitivo.....
5.5	Consistencia y sensibilidad.....

FASE 3

1. Introducción.....	Pag.269
2. Análisis de los resultados en relación a las “alternativas”. Nivel 3. Priorización de las alternativas de solución al problema de investigación.....	
2.1 Pesos relativos correspondientes a cada tipo de “conocimiento” (Subcriterios).....	
2.2 Pesos relativos correspondientes a cada “alternativa” de solución al problema de investigación.....	
2.2.1 Variables-Alternativas correspondientes al subcriterio y criterio “Auto conocimiento”. Su aportación al ranking o jerarquía de prioridades.....	
2.2.2 Resto de variables-Alternativas ordenadas por su orden de importancia en la jerarquía de prioridades. Correspondientes al Conocimiento explícito y al Conocimiento tácito.....	
3. Análisis de los resultados en relación a los “criterios” o dimensiones principales. Nivel 1. Priorización de los “criterios” de solución al problema de investigación.....	
4. Análisis de sensibilidad y consistencia del modelo.....	
4.1 Análisis de sensibilidad – Escenario 1.....	
4.2 Análisis de sensibilidad – Escenario 2.....	
5. Conclusiones al análisis de consistencia y al análisis de sensibilidad.....	

Capítulo 7 – Conclusiones y líneas futuras de investigación

1. Introducción.....	Pag. 299
2. Conclusiones en relación a los objetivos de la investigación.....	
3. Conclusiones en relación a los resultados de la investigación.....	
3.1 Introducción.....	
3.2 Pesos relativos correspondientes a cada “alternativa”	
3.3 Variables-Alternativas correspondientes al subcriterio y criterio “Auto conocimiento”. Su aportación al ranking o jerarquía de prioridades.....	
3.4 Resto de variables-Alternativas ordenadas por su orden de importancia en la jerarquía de prioridades. Correspondientes al Conocimiento explícito y al Conocimiento tácito.....	
3.5 Análisis de los resultados en relación a los “criterios” o dimensiones principales. Nivel 1. Priorización de los “criterios” de solución al problema de investigación.....	
3.6 Conclusiones al análisis de sensibilidad.....	
4. Futuras líneas de investigación.....	

Bibliografía.....	Pag. 316
-------------------	----------

Introducción

1 Contexto y justificación

1.1 El plan estratégico

“If You Fail to Plan, You Plan to Fail”, (Simoneaux; Stroud, 2000).

La estrategia que ha estado históricamente relacionada con el mundo militar, no empezó a utilizarse en el mundo empresarial hasta los años 60 (Cavalle, 2013; Grant, 2012). De hecho el concepto de estrategia corporativa no comenzó realmente aplicarse hasta la publicación que en 1971 realizó sobre el tema el profesor de Harvard, Kenneth, R (Cavalle *et al*, 2013).

En la décadas posteriores, no han sido pocos los autores que han continuado realizando aportaciones al mundo del management, como fue el caso de Michel Porter el cual, presento por primera vez el concepto de ventaja competitiva (Cavalle *et al*, 2013).

Sin embargo, la estrategia de acuerdo con Gary Hamel , no comenzó con las teorías de Igor Ansoff, tampoco lo hizo con Maquiavelo, incluso seguramente tampoco con el genial estratega chino Sun Tzu. La estrategia es tan antigua como los conflictos y las guerras de la humanidad. (Cit. en Hindle, 2008)

La palabra “*estrategia*” procede del griego “strategos” que significa “general”; estrategia es la ciencia y arte del general. En aquella época la información se buscaba con fines militares y las estrategias se diseñaban con el objetivo de vencer en el campo de batalla.

Si tuviéramos que buscar una definición más exacta de la palabra “*estrategia*”, encontramos la siguiente en el wordsmyth dictionary , “*estrategia: es un plan, método o serie de acciones diseñadas para lograr un objetivo o un efecto concreto*” (Cit en. Grant, 2012).

De acuerdo con (Barnard, 1938; Hofer y Schendel, 1978; Lindblom, 1959; March y Simon, 1958; Burns y Stalker, 1961; Emery y Trist, 1965; Mintzberg, 1973; Quinn, 1978), existen numerosas teorías en el campo de la estrategia. Lo cual y de acuerdo con (Bourgeois y Brodwin, 1984; Chaffee, 1985; Mintzberg, 1978; Nonaka, 1988) ha ido con el paso de los años desembocando en formas diferentes de desarrollar y hacer los planes estratégicos en las empresas (cit. en Moussetis, 2011).

Además y de acuerdo con Miller y Cardinal, (1994); Schwenk y Schrader (1993); Fredrickson y Mitchell (1984); Miller y Friesen (1977; 1983); Shrivastava y Grant (1985); Wooldridge y Floyd (1990) las múltiples investigaciones empíricas realizadas los últimos años han aportado la posibilidad de elegir entre una amplia diversidad de estrategias (cit. en Moussetis, 2011). Este es un punto fundamental que desarrollaremos ampliamente a lo largo de esta investigación, ya que junto con el contexto, problema de investigación y justificación, aportaremos una vía sobre la cual se puede basar la estrategia empresarial.

Aunque han sido muchos los autores que a partir de aquella publicación en 1971 de Kenneth, R , han realizado múltiples aportaciones al mundo del management, también anteriormente encontramos ya algunas aportaciones relacionadas con la figura del directivo empresarial y sus necesarias capacidades individuales para la gestión empresarial.

Comenzamos destacando a Argyris (1965, 1975, 1985), Argyris y Schon (1978), cuyas investigaciones se centraron principalmente en el desarrollo de las capacidades individuales del directivo respecto a la resolución de conflictos o de personas, a Barnard (1938;1948) y sus aportaciones en el campo de la gestión de valores en las empresas. De hecho este autor es considerado precisamente uno de los pioneros en analizar el liderazgo desde un enfoque más social y emocional.

Chandler (1962), considerado como uno de los pioneros en estrategia y estructuras, este autor propone que una estructura corporativa se establece con el objetivo de desarrollar

una determinada estrategia corporativa. Es decir, que la estructura a de adecuarse a la estrategia, y no al revés.

No podemos olvidarnos de otros autores fundamentales como, Drucker, y su desarrollo de la máxima efectividad en el directivo. Ansoff, las aportaciones de este genial estratega de la era moderna, han sido la base de multitud de estudios e investigaciones y de otros muchos analistas y planificadores estratégicos, tal como Porter con "*competitive advantage*", o Hamel y Prahalad con "*core competence*", y muchos mas como (Quinn, 1978;1980), (Barnard, 1938); (Bourgeois y Brodwin, 1984); (Chaffee, 1985); (Hofer and Schendel, 1978), (Lindblom, 1959), (March y Simon, 1958); (Mintzberg, 1973;1978), (Nonaka, 1988), (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Volviendo a Ansoff, este centra una gran parte de sus esfuerzos en aportar a las empresas una metodología que permita a los directivos hacer predicciones sistemáticas del futuro con el objetivo de poder planificar sus estrategias. Para ello considera fundamental evaluar y cuantificar toda la información que precisa el directivo y en especial la de tipo cualitativo. Digamos que centra una gran parte de sus estudios en el diagnóstico de la situación en la empresa como parte principal de plan estratégico, lo que él denomina, diagnostico estratégico.

1.2 El diagnóstico de la situación

"...si el primer paso de un planteamiento es equivocado, todo lo que sigue estará equivocado". C. S. Lewis (1940).

El diagnóstico de la situación en la empresa es la primera parte de cualquier plan estratégico. De la exactitud y del buen hacer de este dependerá en gran parte el buen fin de toda la estrategia.

El Diagnostico de la situación es por tanto la base fundamental sobre la que se construye toda decisión y/o plan estratégico.

El motivo de esta afirmación está en que del diagnóstico de la situación saldrán formuladas las correspondientes ventajas competitivas que a su vez, deberán permitir a la empresa diferenciarse de su competencia y por tanto lograr sus objetivos. De acuerdo con Grimm y Smith *et al* (1997), el buen entendimiento de la naturaleza de las ventajas competitivas está en el corazón del management estratégico. (Cit. en Sirmon; Hitt; Arregle, 2010).

Para realizarlo, precisamos de hacer la evaluación tanto de nuestras fortalezas y debilidades como de las de la competencia, lo cual conlleva un análisis riguroso de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para poder competir en su respectivo mercado. Porter (1981), considera que los recursos y capacidades de una empresa son aquellas fortalezas que le permitan diseñar e implementar sus estrategias.

Para Carrión (2006), el conocimiento objetivo de los recursos y las capacidades con que cuenta la empresa, como origen de la definición de las posibles ventajas competitivas, es la base para definir su estrategia. Sin embargo nos advierte que dicho conocimiento de sí misma debe de cimentarse en los fundamentos de la filosofía socrática y de la más reciente inteligencia emocional. De esto nos ocuparemos más adelante.

Y añade: “Los recursos y las capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global...), las organizaciones se empiezan a preguntar que necesidades pueden satisfacer, más que necesidades quieren satisfacer”.

Drucker (1954) considera que la parte más importante de la planificación estratégica radica en la capacidad de saber y conocer de forma realista los recursos y capacidades que posee la empresa e igualmente cuales debería de tener para poder competir y por tanto generar ventajas competitivas.

De acuerdo con algunos de los autores más relevantes tal como Barney (1991; 1995), Peteraf (1993), Teece (1997), Grant (2004) y otros muchos más, los recursos y las capacidades son fundamentales para generar ventajas competitivas e igualmente para

que estas sean duraderas en el tiempo de forma que las empresas se pueda beneficiar de los rendimientos que esto genera.

Por otro lado como señala (Grant, 2006) los factores clave de éxito de una empresa vienen principalmente de la evaluación objetiva de los recursos y de las capacidades con que cuenta para poder competir.

En esta investigación plantearemos un tipo concreto de “conocimiento”, al que más adelante llegaremos, como el principal recurso o capacidad sobre el que las empresas, y concretamente los empresarios-directivos se pueden apoyar de cara a lograr sus objetivos estratégicos, mediante la realización objetiva y realista del diagnóstico de la situación.

1.2.1 El análisis DAFO

El Diagnóstico de la situación en la empresa como parte fundamental del Plan Estratégico implica la realización del análisis DAFO (Grant *et al*, 1996; Barney, 1995; Sainz de Vicuña, 2007). Este a su vez consiste por un lado en la definición y por tanto evaluación de las fortalezas y las debilidades de la empresa y por otro en las amenazas y oportunidades (Sainz de Vicuña *et al*, 2007).

De acuerdo con (Barney *et al*, 1995), los directivos e investigadores a lo largo de los tiempos, han estado enormemente interesados en identificar ventajas competitivas para sus empresas. Tradicionalmente esto lo han hecho apoyándose en el análisis DAFO o SWOT analysis. De tal forma que, por un lado se busca utilizar las fortalezas que tiene la empresa con el objetivo de aprovechar las oportunidades que hay en el mercado e igualmente neutralizar las posibles amenazas del entorno. Y por otro lado, señala (Barney *et al*, 1995), evitando las debilidades internas de la empresa se logra más fácilmente generar más ventajas competitivas que otras empresas de la competencia

Fue en la década de los años ochenta cuando Porter (1980) lo extendió en el mundo de management al definir sus “*cinco fuerzas*”, desde entonces, el análisis DAFO ha estado dominado los últimos veinte años por el modelo de las “*cinco fuerzas*” de Porter (Halawi; McCarthy; Aronson, 2006). Unos años más tarde, en la década de los años noventa Barney (1991), también lo consagro como forma principal de definir e identificar los recursos y capacidades que permiten a las empresas generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo como única forma de competir en un mundo enormemente cambiante.

Para la realización de este análisis, necesitamos por tanto primeramente “información”.

- a. La Información y los Datos como base para construir el “conocimiento” y reducir la “incertidumbre”.

“el uso de información y datos para la toma de decisiones no es desde luego algo nuevo, es tan antiguo como la toma de decisiones en sí misma” (Davenport, 2013).

A este respecto, Frishammar *et al*, (2003) se hace la siguiente pregunta: *¿Que tipo de información es usada por los Directivos al tomar decisiones estratégicas?*

La respuesta de acuerdo con Aguilar *et al* (1967), es la siguiente. Las investigaciones realizadas hasta la fecha han mostrado que la “información” puede ser obtenida de dos formas (Cit. en Frishammar, 2003):

1. Por un lado, la que ha sido solicitada expresamente. Es decir aquella que es buscada y recolectada por el directivo de forma voluntaria.
2. Y por otro lado, estarían todas las demás, y que se refieren aquellas informaciones que llegan al directivo pero que no fueron buscadas explícitamente.

Igualmente, la “información” es clasificada como (Frishammar *et al*, 2003):

1. Información Hard: esta información es considerada la generadora de “conocimiento explícito” (Nonaka y Takeuchi *et al*, 1995) y se refiere a toda aquella información y datos que han sido obtenidos de forma “reglada” y corresponde a información y datos “estructurados” en forma principalmente de estadísticas y todo tipo de cifras numéricas (Häckner *et al*, 1988). Esta información es fácilmente clasificable y almacenable

2. Información Soft: este tipo de información consiste principalmente en “imágenes”, “visiones” e “ideas”, entre otras. La información “Soft” está vinculada a la persona y por tanto de acuerdo con Mintzberg *et al* (1975), es considerada muy subjetiva. Muchas investigaciones, asocian las decisiones estratégicas arriesgadas con el mayor uso de información soft (Häckner, 1988).

- b. Los tipos de “conocimiento” consecuencia de los tipos de “información”.

De acuerdo con Polanyi, (1966), Nonaka y Takeuchi, *et al* (1995), el conocimiento puede ser clasificado de dos formas:

1. Conocimiento Explicito:

Este tipo de conocimiento procede principalmente de la mencionada obtención de información Hard. Como consecuencia de la información Hard obtenida por el Directivo, este genera lo que Shakir (2009); Whitmore y Fry *et al* (1974) denominaron “habilidades directivas Hard”. Este tipo de conocimiento, es considerado como: formal, reglado y sistemático (Nonaka y Takeuchi *et al*, 1995). Como conocimiento explícito se considera

igualmente toda la formación y habilidades que el directivo pueda haber obtenido por la formación recibida. Es por ello, que este tipo de conocimiento se considera fácil de comunicar, transmitir y enseñar (Nonaka y Takeuchi et al 1995).

De acuerdo con Rantapuska y Ihanainen (2008) el “conocimiento” es la “acción” relativa al uso de la “información”. Las empresas tienden a usar el “conocimiento” de forma “explícita”, el cual es fácil de almacenar y de transmitir por medio del lenguaje. Sin embargo, todavía la mayor parte del “conocimiento” de las personas es “tácito” en el sentido de que este es el que finalmente motiva nuestras “acciones”, es el que finalmente juega un papel protagonista en nuestras decisiones. Este tipo de “conocimiento” en cambio no puede ser explícitamente comunicado o transmitido por medio de las palabras, es por ello por lo que Polanyi (1966) señaló, “*sabemos mas de lo que podemos o somos capaces de expresar*”.

2. Conocimiento Tácito:

A wealth of information creates a poverty of attention (Simon, 1971).

De acuerdo con Stumpf y Dunbar (1991); Haley y Stumpf (1989). si el “conocimiento tácito” es finalmente el impulsor de nuestras “acciones”, lo cierto es que no todas las personas poseen el mismo grado de parcialidad cognitiva o lo que es lo mismo, no todas las personas “juzgan” con el mismo grado de “objetividad” por lo que, podrían hacer elecciones estratégicas de formas totalmente diferentes (Cit. en Busenitz y Barney, 1997). A este respecto, Mintzberg señala que no existen reglas generales ni normas definidas para hacer estrategia (Cit. en Nonaka y Zhu, 2012).

La razón de esto, está en el propio carácter que tiene el conocimiento tácito en cada individuo. El conocimiento tácito lo forman nuestros esquemas mentales, estos están representados entre otros por: *valores, creencias, percepciones, intuiciones y visiones*

(Polanyi, 1966; Axelrod, 1976; Ambrosini y Bowman, 2001; Forrester, 1971; Nonaka y Takeuchi, 1995), y estas a su vez se fundamentan, tienen su origen en mayor grado en las “experiencias” (Nonaka y Takeuchi *et al*, 1995) de cada individuo y también aunque en menor grado en el conocimiento explícito adquirido (Nonaka y Takeuchi *et al*, 1995). Es por ello que este conocimiento es considerado como muy “subjetivo”. (Polanyi, 1966; Nonaka y Takeuchi *et al*, 1995).

(Pitz y Sachs 1984), no dudan en señalar, que en un entorno de incertidumbre como el que desde hace unas décadas compiten las empresas, el conocimiento tácito puede ser de gran ayuda a la hora de tomar decisiones (Cit. en Busenitz y Barney, 1997). A este respecto Frishammar (2003) va más allá y señala que, si los Directivos de las empresas consideran que el entorno competitivo es difícil de analizar, la información Soft combinada con el conocimiento tácito del propio Directivo, jugara un papel principal en el siempre complejo proceso interpretativo de la información Hard previamente adquirida.

1.2.2 La subjetividad del análisis DAFO – Problema de Investigación

La información y los datos son “objetivos”, pero su “interpretación” es “subjetiva”.

Como hemos señalado anteriormente la herramienta comúnmente más utilizada para realizar el diagnóstico de la situación es el análisis DAFO o SWOT analysis, sin embargo, esta herramienta mundialmente conocida y enormemente utilizada en ningún caso como tal, garantiza la “objetividad” y la “imparcialidad” de las “interpretaciones” que sobre la información y los datos obtenidos se haga. (Barney, 1995; Harvey y Novicevic *et al*, 2004). A este respecto (Grant *et al*, 2009; 2012) va incluso más allá y destaca la enorme

dificultad que entraña la realización de este análisis, y lo complicado que es realmente definir que es realmente una “fortaleza” y que una “debilidad”. Es evidente señala Moreno (2001), “...que el uso de la información con una determinada finalidad requiere una interpretación de la misma que es personal y, por lo tanto, subjetiva e intangible”.

Por tanto, a la hora de realizar el Diagnóstico de la situación en sus empresas, lo cual incluye la obtención y filtrado de información (**conocimiento explícito**), la interpretación de la información y de los datos previamente obtenidos y filtrados (**conocimiento tácito**), y el sometimiento de dicho proceso interpretativo a la realidad (**Auto conocimiento**), los empresarios-directivos se enfrentan a sus propias limitaciones y sesgos cognitivos (March y Simón , 1958); (Simón , 1960;1979); (Cyert, 1963); (Kahneman y Tversky, 1974); (Kahneman, 2011); (Kahneman, 2013); (Heukamp, 2013); (Iyengar, 2013). Simon (1955, 1956, 1957); (Kahneman, 2011); (Viguri ,2011); (Barney, 2011); (Drucker, 2005); (Weick, 1995). (Tversky y Kahneman, 1974); (Baron, 1994); (Goleman , 1998); (Simon, 1997 y 1965).

1.2.2.1 Limitaciones y sesgos cognitivos que afectan a la “objetividad” al realizar el diagnóstico de la situación

1.2.2.1.1 Racionalidad Limitada

De acuerdo con Peppers y Rogers *et al* (2012), la información hoy en día es barata y accesible. Cada 24 horas google procesa más de un billón (1000 millones) de peticiones individuales de información y los usuarios de facebook generan más de tres terabytes de información nueva. Recientes estimaciones nos dicen que el volumen de información y datos disponibles para el ser humano se duplica cada dos años.

Ya en 1950, el destacado científico y ganador del Premio Nobel de Economía (1978), Herbert Alexander Simon (1916-2001), desarrollo un modelo llamado “Model of Bounded Rationality”, o Modelo de Racionalidad Limitada, en el que se nos resalta las limitaciones

de la racionalidad en el proceso de toma de decisiones. Lo cual vendría a decir que aun disponiendo de los medios y del tiempo suficiente para poder “recopilar”, “filtrar” y finalmente “interpretar” la información y los datos obtenidos, no se garantiza en ningún caso que dicha interpretación sea objetiva y realista de cara a tomar las mejores decisiones estratégicas.

March y Simón (1958), Simón (1960; 1979), Cyert (1963) señalan a este respecto que la mayoría de los directivos no son capaces de manejar e interpretar correctamente la cantidad enorme de información que hoy en día reciben y acceden. Y por tanto no son capaces de convertir esa información en puro conocimiento.

Simon consideraba que el Management era una ciencia basada en las “decisiones”, en las diferentes “elecciones” que el Directivo debía de hacer en el desempeño de sus responsabilidades. Dándole especial importancia al factor psicológico en el proceso de “toma de decisiones”. Mintzberg (1994), en la misma línea señala que cualquier formulación estratégica, es un proceso semi-consciente que se produce en la mente del directivo.

A este respecto, Simon *et al* (1955), decía que, se da por seguro que el directivo dispone del conocimiento necesario respecto a los aspectos más relevantes que le rodean, sin embargo, esto no es del todo verdad. Y añade, cuando realizamos una evaluación, aplicamos un modelo limitado, y por tanto, aproximado y en muchas ocasiones simplificado respecto a la situación real a evaluar (Simon, 1947, 1955, 1958). En tal caso, lo que ocurre es que el propio “modelo” establece la “*definición de la situación*” (Viguri, 2011).

Los elementos que conforman la “*definición de la situación*” consideraba Simon (1947, 1955, 1958), que no se daban en la realidad, ya que eran mas la consecuencia de los diferentes procesos psicológicos e influencias sociológicas que rodean al individuo.

En la misma línea se posiciono otro destacado investigador, Miller (1956) alegando que cuanto mayor es la información disponible, mayores son los errores cometidos. Este mismo autor, considero que existe un límite respecto a la cantidad de información que nuestra mente puede manejar. Fue en su famoso artículo publicado en 1956, y con el título, “The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for

processing information” donde demostró que según se nos iban incrementando los niveles de información y/o diferentes variedades de elección, iba aumentando la confusión, y por tanto, las decisiones que se iban tomando eran cada vez más complicadas, y generaban un mayor índice de errores. *“Mucha gente se sorprende de que el número a partir del cual empezamos a cometer errores, es tan pequeño como siete...”*. De acuerdo con Miller (1956) nuestra capacidad de juzgar y nuestra memoria inmediata, imponen severas limitaciones a la cantidad de información que podemos recibir, procesar y recordar.

1.2.2.1.2 Sesgos cognitivos

“No existen hechos sino interpretaciones” (Nietzsche).

1.2.2.1.2.1 Cerebro Racional y Cerebro emocional. Sistema 1 y Sistema 2

Y si los directivos se enfrentan a importantes limitaciones al procesar la información que obtienen de cara a la realización del Diagnóstico de la situación, también tienen que afrontar sus propios sesgos cognitivos a la hora de “interpretar” objetivamente toda esa información y datos.

De acuerdo con Kahneman y Tversky,(1972), Kahneman, (2012) y Baron *et al* (2007) sesgos cognitivos o prejuicios cognitivos son unos efectos psicológicos que producen una alteración en el procesamiento de la información, lo cual genera una distorsión, juicio erróneo, interpretación deformada sobre la información analizada.

El concepto de sesgo cognitivo “cognitive bias”, fue introducido en 1972 por los Psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky y como tal fue presentado a la comunidad científica basándose en los experimentos que ambos autores realizaron y que les llevaron

a la conclusión de la existencia de diferentes patrones de situaciones en las que los juicios y decisiones humanas diferían de lo predecible según la teoría de la elección racional.

Stanovich y West (2000, 2003) fueron los autores que introdujeron originalmente los términos sistema 1 y sistema 2, ambos autores concluyeron tras múltiples experimentos que el hecho de disponer de un mayor grado o nivel de inteligencia no hace a las personas inmunes a los sesgos. Lo cual significa que la racionalidad debe distinguirse de la inteligencia (Kahneman, 2012).

A este respecto (Kahneman, 2002) dice: *“No podemos suponer que nuestros juicios sean un buen conjunto de bloques sólidamente estructurados, sobre los cuales basar nuestras decisiones, porque los juicios mismos pueden ser defectuosos”*.

El sistema 1 se distingue por construir la mejor historia posible que incorpore ideas activadas en el momento, pero no tiene en cuenta la información que no posee. “what you see is all there is” (Kahneman, 2012). El sistema 1 no se inclina hacia la duda. Suprime la ambigüedad y de manera espontánea construye historias lo más coherentes posible.

De acuerdo con Kahneman (2012) *“las capacidades del sistema 1 incluyen destrezas innatas que compartimos con otros animales. Nacemos preparados para percibir el mundo que nos rodea, reconocer objetos, orientar la atención, evitar pérdidas y temer a las arañas”*.

El sistema 1 o lo que otros como Goleman (1995); LeDoux (1999) y Damasio *et al*, (2005) llamaron cerebro emocional, es fruto de la evolución, es por tanto, como señalan no poco autores, nuestra parte del cerebro más antigua, la que se formó primero con el objetivo de realizar evaluaciones continuas del entorno.

El sistema 1 o cerebro emocional, reacciona con una enorme rapidez y logra llegar a conclusiones pero lo hace sobre la base de evidencias que realmente son muy limitadas. Lo que realmente le importa es poder reaccionar con rapidez y ser capaz de en un plazo muy breve de tiempo, dar sentido a la poca información de la que dispone. Para ello, el sistema 1 se apoya en sus creencias existentes, fruto principalmente de sus “experiencias”. Esto genera un exceso de confianza que hace al sistema 1 enormemente insensible a la calidad y a la cantidad de información. Lo que le importa de acuerdo con Kahneman *et al* (2012) de cara a crear una buena historia es la consistencia de la información, pero no que esta sea del todo completa. La historia que el sistema 1 o cerebro emocional ha creado está en algunas ocasiones suficientemente cerca de la realidad de cara a apoyar una acción o reacción que sea razonable y proporcionada, pero otras muchas veces, no es así, y desemboca en malas decisiones.

Este exceso de confianza del sistema 1, de acuerdo con Kahneman (2012) es alimentado por la certeza ilusoria de las retrospectivas, pero el sesgo de la retrospectiva tiene efectos perniciosos en las evaluaciones de quienes toman decisiones.

Por su parte, el sistema 2, o cerebro racional, es mucho más prudente, y precisa de hacer una evaluación más extensa de los hechos antes de tomar una decisión. Su función principal es lograr controlar antes de que se produzcan las reacciones precipitadas del sistema 1. Pero, el sistema 2 es perezoso (Kahneman *et al*, 2012) y en no pocas ocasiones, se limita a aceptar las sugerencias que le ha hecho el sistema 1, y esto, lo hace sin aportar apenas ninguna modificación. Esto ocurre, de acuerdo con Kahneman (2012) y Goleman *et al* (2011) porque por regla general, nos apoyamos bastante en nuestras “experiencias”.

“El sistema 1 hace continuamente sugerencias al sistema 2: impresiones, intuiciones, intenciones y sensaciones. Si cuentan con la aprobación del sistema 2, las impresiones e intuiciones se tornan creencias y los impulsos, acciones voluntarias” (Kahneman, 2012).

“La confianza subjetiva que tenemos en nuestras opiniones refleja la coherencia de la historia que el sistema 1 y el sistema 2 han construido” (Kahneman, 2012).

Kahneman (2012), reconoce que pese a todo, existen diferencias significativas entre las personas, ya que unas están más cerca al tomar decisiones y al realizar evaluaciones de su sistema 1, y otras por el contrario lo están de su sistema 2.

1.2.2.1.2.2 Mente consciente y mente inconsciente.

“Ya Buddhagosa un monje budista que en el siglo V escribió un texto sobre psicología, describió la misma distorsión de la mente calificándola como moha, la ilusión. Buddhagosa, definió la ilusión como la neblina mental que nos lleva a percibir erróneamente los objetos de conciencia. Según Buddhagosa, la ilusión oscurece la verdadera esencia de las cosas, y en tanto que “atención torpe” nos proporciona una falsa perspectiva que nos lleva a malinterpretar todas nuestras experiencias” (Goleman, 2011).

De acuerdo con Goleman *et al* (2011), existe una razón fisiológica que explica el porqué de nuestras enormes dificultades para ver las cosas tal y como son. Esto se debe a que en la parte posterior del ojo existe una zona en la que se juntan las neuronas que forman el nervio óptico, el cual es responsable de comunicar los distintos impulsos nerviosos al cerebro que carece de las terminaciones nerviosas que tapizan el resto de la retina. Esta zona como consecuencia de esto se convierte en un “punto ciego”, un lugar que no tiene en cuenta las variaciones luminosas que vienen del cristalino, y por lo tanto se genera una carencia en la información que llega al cerebro. Y añade: *“habitualmente, la visión perdida por un ojo se compensa por la superposición de la visión procedente del otro, por ello, no solemos advertir la existencia de esos puntos ciegos”.*

Las personas, obtenemos información con el objetivo de tomar decisiones. La información, es por tanto necesaria para sobrevivir en un mundo que está lleno de riesgos y de amenazas, sin embargo, no siempre afrontamos esas amenazas de una forma objetiva y realista. Esto de acuerdo con Goleman *et al* (2011) se debe a que cuando consideramos que una información es amenazante, o que simplemente va

contra nuestros esquemas mentales, la mente se protege disminuyendo la conciencia. El motivo de esta reacción de nuestro cerebro consciente es la ansiedad que la información amenazante nos genera. Este proceso, origina un “punto ciego”, una zona de confort en la que nos sentimos cómodos.

A lo largo de la evolución, esta zona de confort o *auto engaño* emocional ha permitido a los seres humanos sobrevivir e incluso afrontar situaciones enormemente arriesgadas con altas dosis de coraje y osadía. Sin embargo, en el mundo actual, esta enorme capacidad que tenemos los individuos de engañarnos a nosotros mismos, eludiendo los hechos amenazadores y transformando en muchos casos la realidad de los hechos, nos puede llevar a cometer grandes errores en la toma de decisiones.

Como consecuencia de lo anteriormente afirmado, señala Goleman *et al* (2011), “*es nuestra mente inconsciente la que toma las decisiones más cruciales con respecto a lo que debe o no acceder a la conciencia*”. Lo cual genera que al tomar decisiones o al realizar evaluaciones, previamente hemos desechado (de forma inconsciente) mucha información valiosa que hubiera hecho una importante aportación a la objetividad de las mismas.

En este sentido Freud consideraba que la mayor parte de la información que registra nuestro cerebro, se produce en el inconsciente. Este autor realizó inmensas aportaciones que con posterioridad han sido la base sobre la que se han apoyado numerosas investigaciones de la psicología cognitiva.

Freud, consideraba que manipulamos nuestra propia “experiencia” con el objetivo de reducir la ansiedad y por tanto, centrar nuestra atención solo en aquello que nos interesa de cara a obtener únicamente el conocimiento que nos conviene.

William James (2013) por su parte consideraba que es nuestra “*atención selectiva*” la que nos hace alejarnos en no pocas ocasiones de la realidad.

1.3 Los empresarios-directivos y la sociedad del conocimiento

1.3.1 La sociedad del conocimiento

Drucker (1993) señaló que casi dos siglos después del comienzo de la denominada “revolución industrial” (Sturt, 1848; Toynbee, 1884), el mundo estaba asistiendo a una profunda transformación de su economía e incluso de su sociedad en general. Y añadía que los factores que hasta ahora habían caracterizado la producción de valor: tierra, capital y trabajo, habían sido reemplazados por dos nuevos generadores de riqueza: la información y el conocimiento.

Hemos por tanto entrado de lleno en lo que entre otros (Sakaiya, 1995; Drucker; 1995; Rojas; 2006; Stopford, 1997; Holland, 2006; Teece, 1998, Grant; 1996; Dean y Kretschmer, 2007; Martín-de Castro, 2011) han denominado sociedad del conocimiento y de la información. Hemos sufrido una transformación que nos ha sustituido el hasta hace pocas décadas denominado “trabajador manual” por el “trabajador del conocimiento”. Y es que en esta nueva sociedad, el “recurso” mas importante y principal generador de riqueza, ya no es ni el capital, ni el trabajo, ni los activos materiales, es el “conocimiento” (Drucker *et al* 1993).

Durante la década de los años 90 señala Grant (2012) el foco del análisis estratégico se desplazó progresivamente desde la búsqueda de las fuentes de beneficios en el entorno exterior de la empresa, lo cual predominó principalmente durante las décadas de los años 70 y 80, hacia la búsqueda de las fuentes de beneficio en el interior de la empresa. Cada vez más, los recursos y las capacidades internas de las empresas se convirtieron en la forma de generar ventajas competitivas y en la base principal para formular sus estrategias (Grant *et al*, 2012).

Este avance sustancial que permitió que las empresas buscaran en su interior los recursos y las capacidades necesarias como forma de generar ventajas competitivas, fue más allá y desembocó en un total protagonismo de la “capacidad” “conocimiento” como

principal “recurso” de las empresas de cara a competir en sus respectivos mercados (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Zhu, 2012; Barney *et al*, 1995).

La etapa de la denominada KBV (Knowledge Based View) ha destacado la vital importancia que tiene en la sociedad actual el “conocimiento” y por tanto el “trabajador del conocimiento” como verdadero generador de ventajas competitivas. El “conocimiento” de acuerdo con Barney (1995) puede convertirse por tanto en ese “recurso”: raro, valioso, difícil de imitar y difícil de sustituir, que permita a las empresas generar esas ventajas competitivas y hacer además que sean sostenibles en el tiempo.

1.3.2 Los empresarios-directivos y sus circunstancias

“Yo soy yo y mi circunstancia” Ortega y Gasset

En un mundo cada vez más globalizado, en unos mercados cada vez más saturados (Fader *et al*, 2013) donde los productos y los servicios se commoditizan (Williams, 2006; Chesbrough, 2011; McGrath *et al*, 2012; Grant, 2012), a las empresas en general y a las pequeñas empresas en particular cada vez les resulta más difícil competir. La “incertidumbre” del entorno y la velocidad de vértigo con la que se producen los “cambios” (Grant *et al*, 2012) obligan a las empresas a implementar estrategias cada vez más certeras lo cual implica un cada vez mayor protagonismo del recurso “conocimiento” como base y soporte de todas sus decisiones estratégicas.

De acuerdo con Bharati y Chaudhury (2006) las pequeñas empresas no compiten en igualdad de condiciones respecto a las empresas grandes. Su accesibilidad al “talento” y por tanto al “conocimiento” como forma de construir sus ventajas competitivas es mucho menor que el de las empresas grandes (Cit. en Rantapuska y Ihanainen, 2008).

Lo cual de acuerdo con Thorpe *et al* (2005) y Dew *et al* (2004), provoca que el uso del “conocimiento” sea diferente en las pequeñas empresas en comparación con las grandes (Cit. en Rantapuska y Ihanainen, 2008).

El uso del “conocimiento” en las pequeñas empresas, señala Thorpe *et al* (2005), es normalmente mucho más flexible, poco estructurado, y socialmente integrado en las experiencias y relaciones del propio directivo (Cit. en Rantapuska y Ihanainen, 2008).

Las pequeñas empresas concentran toda posible generación de valor en la figura del empresario-directivo (Miller y Friesen 1984).

Laroche (1995), señala a este respecto que, “*las decisiones existen en los ojos de los directivos...*”, por lo cual y de acuerdo con Thorpe *et al* (2005) y Dew *et al* (2004), el Empresario-Directivo de estas empresas, adquiere por tanto un papel protagonista y concentra en su persona toda la responsabilidad en el proceso de toma de decisiones (Cit. en Rantapuska y Ihanainen, 2008).

De acuerdo con Bateman y Zeithaml (1989); Jackson y Dutton (1988); Kahneman *et al*, (1982); Zajac y Bazerman (1991), un gran número de investigaciones empíricas concluyen que la mayor parte de los Directivos, “prejuzgan” en mayor o menor grado, como forma de simplificar sus decisiones estratégicas (Cit. en Busenitz y Barney, 1997), lo cual significa que efectivamente la influencia del “conocimiento tácito” y su alto grado de “subjetividad” al tomar sus decisiones estratégicas es importante.

Aunque según nos señalan algunas investigaciones (Viguri, 2010) y no pocos autores, esta práctica es habitual en todas las empresas, lo cierto es, que el papel que juega el conocimiento tácito y por tanto la “subjetividad”, en las pequeñas de menor tamaño, es mayor que en las grandes (Rantapuska y Ihanainen *et al*, 2008).

Llegados a este punto y destacada la vital importancia que el “conocimiento tácito” tiene en las pequeñas empresas, debemos destacar que de acuerdo con Barney et al (1991); Barney y Busenitz, (1997); Nonaka y Takeuchi, (1995) el “conocimiento tácito” ha sido señalado por no pocos autores como un “recurso” fundamental de las empresas de cara a generar ventajas competitivas, pero igualmente este mismo “recurso” puede ser también generador de desventajas competitivas (Schell *et al* 1991). Aunque el conocimiento tácito, puede ser de gran ayuda en determinadas circunstancias, en especial aquellas que rodean a los empresarios-directivos, no es menos cierto que igualmente puede conducir a grandes errores en otros (Tversky y Kahneman 1974).

Esto se debe a que de la “interpretación” que de la información y los datos obtenidos y filtrados se haga, dependerá el buen fin precisamente del conocimiento tácito utilizado para la misma. De acuerdo con Axelrod, (1976); Ambrosini y Bowman (2001); Forrester, (1971) el conocimiento tácito es utilizado por el empresario-directivo como herramienta para simplificar y sobre todo “interpretar” la realidad que le rodea (Cit. en Rantapuska y Ihanainen, 2008) y es precisamente esa “realidad” codificada en forma de información hard y de información soft, la que el empresario-directivo debe de “interpretar” (Frishammar *et al*, 2003).

1.4 La Inteligencia emocional en el proceso de planificación estratégica.

“*conócete a ti mismo*”. *gnóthi seautón* (Oráculo de Delfos).

Aunque ya en 1983, Gardner con sus “*inteligencias múltiples*” destacó la importancia de la “Inteligencia Intrapersonal” y por tanto de la capacidad de “Auto conocimiento”, fue en 1990 cuando Salovey y Mayer hicieron su primera publicación sobre la Inteligencia emocional.

En el marco teórico, desarrollamos ampliamente los orígenes de la Inteligencia Emocional y del Auto conocimiento en particular. Igualmente desarrollamos el estado del arte en lo

que a la “estrategia” se refiere y destacaremos la especial vinculación que existe entre ambas materias y por tanto entre ambos ámbitos de investigación.

Pero en ningún caso somos nosotros los que mediante esta investigación vinculamos novedosamente ambos “conceptos”.

Entre los siglos VII y VI a.C, Delfos y su Oráculo fueron considerados el "*ombbligo del mundo*", debido a que allí según las fuentes, fueron tomadas las decisiones estratégicas más importantes. No pocos autores, señalan la enorme importancia que tuvo este sagrado lugar, y destacan la fama que adquirió entre los gobernantes y poderosos de la época.

Fue allí en busca de consejo a donde se dirigió entre otros muchos líderes de la época el célebre Alejandro Magno y fue precisamente de allí y de la inscripción "*conócete a ti mismo*" que en letras de oro figuraba a la entrada del Oráculo de donde Sócrates obtuvo la base sobre la que fundamento toda su teoría filosófica (Goleman, 1995).

Por tanto, encontramos por un lado, la “estrategia” representada por Alejandro Magno y por otro la “filosofía” origen primitivo de la I.E (Goleman *et al*, 1995) representada por Sócrates, juntas en un mismo lugar.

Goleman (1995), señala que la enseñanza de Sócrates "*conócete a ti mismo*" constituye la *pedra angular de la Inteligencia Emocional*.

La Inteligencia Emocional y por tanto los atributos que la conforman, han sido señalados desde el ámbito del Management, como “capacidades” fundamentales que pueden llevar al Directivo hacia el éxito (Goleman, 1995); (Drucker, 2008); (Grant, 2012); (Whetten y Cameron, 2000); (Boyatzis, 1982); (Cervone,1997); (Spenser y Spenser, 1993); (Charan y Bossidy, 2008); (Covey, 1992); (Bennis, 2010); (Handy, 2009); (Lowney, 2004).

La gente más exitosa, señala Grant (2012) raramente son aquellas que poseen las mejores cualidades innatas. La gente exitosa es aquella que se conoce a sí misma en términos de “fortalezas” y “debilidades”.

Consideramos que el Diagnostico de la situación en la empresa debe de buscar siempre por encima de todo ser “realista”, debe ser “objetivo” respecto a la realización del análisis DAFO, buscamos por tanto por encima de todo, la “objetividad”, pero para llegar a ella es fundamental evitar todo “prejuicio” previamente adquirido en nuestra mente fruto de los muchos años de “experiencia” . .

De la amplia revisión bibliográfica, obtenemos que, los sesgos y limitaciones cognitivas son el problema al que los empresarios-directivos se tienen que enfrentar de cara a realizar un diagnóstico de la situación que sea del todo objetivo.

1.5 Objetivo de la investigación

1.5.1 Introducción

Aunque este punto está más ampliamente desarrollado en el Capítulo 5, correspondiente a la metodología de la investigación, no obstante hacemos una aproximación en esta introducción.

El objetivo de esta investigación será por tanto, la identificaron por parte de los empresarios-directivos, de aquellos **factores emocionales del “conocimiento total”, que influyen sobre la “objetividad” del diagnóstico de la situación.**

Todas las personas, al tomar decisiones o al realizar evaluaciones, utilizamos en mayor o menor grado, **según nuestra capacidad individual**, estas tres dimensiones del “conocimiento” mencionadas en los puntos anteriores. Conocimiento explícito, que se refiere a la información y los datos. Conocimiento Tácito, principalmente representado por la experiencia. Y Auto conocimiento. La suma de las tres, representan el “conocimiento total” que las personas en general, y los empresarios-directivos en particular, utilizan al realizar cualquier evaluación y/o diagnóstico de la situación como paso previo a la toma de decisiones.

Por tanto el objetivo será establecer un ranking o jerarquía de prioridades del conjunto de las variables que definen cada uno de los tres tipos de conocimiento utilizado al realizar el diagnóstico de la situación.

Objetivo principal:

Conlleve la propuesta a los empresarios-directivos, de la **toma de conciencia** por parte de estos, de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas del “conocimiento total”, que afectan a la objetividad de sus evaluaciones, interpretaciones y juicios, al realizar el diagnóstico de la situación.

Estas variables, presentadas en forma de “afirmaciones” obtenidas de la revisión bibliográfica, se refieren aquellos aspectos de la naturaleza humana, que hacen que estas tres dimensiones del “conocimiento total” puedan ser generadoras de **mayores o menores niveles de “objetividad”**.

Dicha toma de conciencia, les permitirá aumentar el grado de prudencia y estar alertas a la hora de definir de una forma lo más objetiva e imparcial posible, aquellas ventajas competitivas que a su vez les ayudaran a competir en sus respectivos mercados y sectores.

El objetivo principal, lo concretamos por medio de los siguientes objetivos específicos correspondientes a la fase 2, y que terminaran con la identificación por parte de los empresarios-directivos, en la fase 3 Capítulo 6 - Análisis y explotación de los resultados;

de una **jerarquía de prioridades de factores emocionales críticos del “conocimiento” que influyen** en mayor y menor grado **sobre la “objetividad” del diagnóstico de la situación.**

Los objetivos que han guiado el desarrollo de la investigación, son los siguientes:

- Como primer paso fundamental, hacer una profunda revisión bibliográfica sobre todas las aportaciones e investigaciones que al respecto del conocimiento ha habido tanto en las últimas décadas como desde hace siglos, ya que es esta una ciencia que hunde sus raíces en la filosofía, en la teología y en la psicología.
- Seleccionar aquellas “afirmaciones” más relevantes aportadas por la comunidad científica durante todo ese periodo, como variables identificativas y explicativas de los tres tipos de conocimiento descritos en los puntos anteriores, y que como tales, son utilizados conjuntamente, a la hora de realizar un diagnóstico de la situación.
- Establecer prioridades entre ellos, y una jerarquía que permita identificar aquellas variables (afirmaciones) que los empresarios-directivos consideran que influyen sobre la “objetividad” del diagnóstico de la situación.
- Obtener conclusiones que nos permitan en base a dicha jerarquía, establecer el foco sobre el que los empresarios-directivos deben de poner mayor atención de cara a lograr ser más objetivos en sus procesos de planificación estratégica y en la toma de decisiones esenciales para la supervivencia y progreso de sus proyectos empresariales.

1.5.2 Metodología del trabajo de investigación. Pasos realizados.

Anteriormente hemos definido el problema de investigación, este no es otro que la “subjetividad” del diagnóstico de la situación debido a las limitaciones y sesgos cognitivos a los que los empresarios-directivos se tienen que enfrentar a la hora de realizar el diagnóstico de la situación. El cual conlleva una evaluación objetiva de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el objetivo de definir las ventajas competitivas con que cuenta la empresa y que serán la base sobre la que se apoyara cualquier decisión que tomen. Sin embargo, este análisis es tremendamente subjetivo y dependiente de los tres tipos de conocimiento sobre los cuales se apoyan los empresarios-directivos al realizar esta evaluación.

Estos son de acuerdo con Nonaka y Takeuchi, (1995); Polanyi, (1966); Simon, (1987); Tversky y Kahneman *et al*, (1981); Goleman *et al*, (1995), su **conocimiento explícito**, su **conocimiento tácito**, y su **Auto conocimiento**.

En el capítulo 5, detallamos todo el planteamiento, fases y metodología utilizada en este trabajo de investigación. Brevemente hacemos una aproximación al mismo. Para la identificación, evaluación y comparación de variables, se llevó acabo el siguiente proceso que quedo a su vez dividido en seis etapas:

1. En una primera etapa, se realizó una extensa revisión bibliográfica, para profundizar en las raíces y aportaciones realizadas, respecto a una dimensión tan amplia (el conocimiento) sobre la que tanto se ha escrito desde tiempos pretéritos. Esta no fue tarea fácil e implico una fuerte inversión de tiempo que sin embargo, ha sido del todo necesaria para poder lograr llegar a la siguiente etapa.

2. Definición en base a la literatura, de los tres tipos de conocimiento, explícito, tácito y auto conocimiento que las personas en general, y los empresarios-directivos en particular utilizan al realizar un diagnóstico de la situación, y cualquier evaluación en general.
3. Identificación de aquellos ítems o variables que aportadas en forma de “afirmaciones” realizadas por la comunidad científica, mejor describen las dimensiones anteriormente citadas.
4. Aplicar un análisis factorial a dichas variables con el objetivo de encontrar grupos de variables con significado común que confirmen las dos dimensiones principales (estas las denominaremos en el trabajo de campo, “criterios”). Y descartar aquellas variables que no alcancen un índice de consistencia “alpha de cronbach)” entre 0.7 y 1. De aquí obtuvimos dos dimensiones principales, una que agrupaba a un conjunto mayor de variables y que denominamos “conocimiento”, la cual engloba las variables correspondientes al conocimiento explícito y al conocimiento tácito (ambos serán denominados como “subcriterios” en el trabajo de campo) y otra que agrupaba un menor número de variables y que se encuadran en la dimensión “Auto conocimiento” (esta “dimensión” del conocimiento, representa una aportación singular de nuestra investigación). Esta etapa se llevó a cabo mediante una encuesta, en la que se presentaban a un grupo de más de 400 empresarios-directivos, todas las variables en forma de “afirmaciones”, y sobre las cuales debían de mostrar en una escala de 1 a 5 su mayor o menor grado de acuerdo con las mismas.
5. Panel de expertos: Ponderación realizada mediante una escala de 1 a 5 (donde 1 es el valor más bajo y 5 es el más alto) respecto al mayor o menor grado de importancia que los empresarios-directivos dan a las variables presentadas y resultantes del análisis factorial realizado en la etapa anterior, en base al fenómeno de estudio. Este panel de expertos quedó constituido por un total de 40 empresarios-directivos pertenecientes a diversos sectores económicos y por tanto bastante representativos de un segmento, el de la pequeñas y medianas empresas, con un valor principal en la economía tanto española como de la mayoría de los países desarrollados.

6. Finalmente y como objetivo principal de esta investigación, identificación de una jerarquía de los factores emocionales del “**conocimiento total**” que influyen en un mayor o menor grado sobre la objetividad del diagnóstico de la situación, mediante la utilización del proceso de las jerarquías analíticas (AHP) de Saaty. En el capítulo 5 explicamos extensamente el motivo de la utilización de una metodología de decisión multicriterio como es AHP, sus orígenes, la idoneidad y justificación de su uso en esta investigación, sus resultados, análisis de consistencia y análisis de sensibilidad. Esta etapa se aplicó sobre un número más reducido de expertos, sobre un total de 15, considerándolos por los motivos expuestos en el capítulo 5, un número suficiente y representativo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las emociones en la toma de decisiones

“Tomar decisiones y hacer evaluaciones es algo que la gente hace todo el tiempo. Por eso no resulta sorprendente que la locura de la toma de decisiones la compartan muchas disciplinas, desde las matemáticas y la estadística, pasando por la economía, la sociología y la psicología” (Kahneman, 2011).

1. Orígenes de la Inteligencia Emocional.

La inteligencia Emocional, es una materia que esta de rabiosa actualidad y cuyas investigaciones se ha venido desarrollando desde hace apenas unas décadas, lo cual la hace tremendamente reciente.

Aunque fue a principios de los años 90, (Craig R Seal; Mary D Sass; James R Bailey; Matthew Liao-Troth, 2009) cuando comenzaron a popularizarse los primeros artículos, sin embargo es un tema sobre el que se han escrito ríos de tinta en un plazo de tiempo muy breve ya que no llega a dos décadas.

Aunque solo con introducir en los buscadores más importantes el termino inteligencia emocional nos salen cerca de 13 millones de resultados (Craig R Seal; Mary D Sass; James R Bailey; Matthew Liao-Troth, 2009), creemos sin embargo que, han sido muy pocos los investigadores que realmente han publicado artículos y libros relevantes en la materia.

La Inteligencia Emocional es un componente fundamental de la personalidad y por tanto, su aplicabilidad es de gran amplitud a muchos ámbitos, materias y disciplinas (Chopra; Kanji, 2010).

Para Bar-On y Parker (2000); Ciarrochi, Forgas y Mayer (2001; 2006); Fernandez-Berrocal y Ramos (1992), *“la percepción, utilización, comprensión y regulación de las emociones, así como sus implicaciones en nuestra vida diaria han sido estudiadas desde hace décadas, aunque han suscitado un interés creciente en los últimos años”* (Cit. en Palomera, Fernandez-Berrocal y Brackett, 2008).

Sobre la especial relevancia que la inteligencia emocional tiene hoy día en el mundo académico se expresa el que fue su principal precursor:

“Cuando Salovey y Mayer publicaron en 1990 su influyente artículo, nadie podía haber imaginado el desarrollo que, solo quince años después, lograría alcanzar el campo académico que contribuyeron a fundar. Este es un dominio en el que la investigación ha florecido muchísimo ya que mientras que, en 1995, casi no había literatura científica en torno a la Inteligencia emocional, hoy en día el campo cuenta con legiones de investigadores. Una búsqueda en la base de datos sobre tesis doctorales que investigan aspectos del rendimiento de la inteligencia emocional pone de relieve la existencia de más de setecientas concluidas hasta la fecha y muchas otras que se hallan en proceso de elaboración, por no mencionar las realizadas por profesores y otras no incluidas en esa base de datos” (Goleman, 2005).

E igualmente el mismo autor destaca la importancia de la inteligencia emocional hoy día de la siguiente forma:

“Cualquier concepción de la naturaleza humana que soslaye el poder de las emociones pecará de una lamentable miopía”.(Goleman, 1997)

Algunos estudiosos y académicos sugieren que fue Thorndike en 1920 quien primero nos habla de la “inteligencia social”, Gardner en 1983 reaviva el debate sobre los postulados del anterior, Salovey y Mayer en 1990 lo actualizan y lo definen como inteligencia emocional, y por último es Daniel Goleman quien en 1995 lo populariza (Craig R Seal; Mary D Sass; James R Bailey; Matthew Liao-Troth, 2009).

Otros como (Trujillo y Rivas *et al*, 2008), consideran que ha habido tres autores

principales; Galton, Thorndike y Gardner. Consideran que fue Galton en 1870 uno de los primeros científicos en interesarse por el estudio de las *diferencias individuales* en las capacidades mentales de las personas.

Bar-On (2005) que es uno de los investigadores más relevantes sobre la inteligencia social y la inteligencia emocional (Cit. en Goleman, 2006) considera que Thorndike fue el que con sus investigaciones sobre la inteligencia social ya en 1920 puso la semilla de todo este fenómeno que hoy día es la inteligencia emocional.

Kemper (1978) sitúa el origen de muchas de las emociones de las personas en las relaciones sociales que mantienen entre ellas (Cit. en Goleman, Cherniss y Bennis, 2006), y por lo tanto también centra en la inteligencia social el origen de la inteligencia emocional.

El propio Goleman (2006), señala que su modelo de inteligencia emocional se centro desde el principio en la inteligencia social. Sin embargo, el mismo reconoce que el hecho de situar la inteligencia social dentro del ámbito de lo emocional, hace que olvidemos cuales son precisamente las aptitudes intrapersonales que favorecen esa capacidad de relacionarnos con los demás. Es por ello que no podemos concebir la inteligencia emocional sin contar con ambas capacidades, tanto la de interactuar con otras personas, como con nosotros mismos.

Podemos decir que no poco investigadores consideran que la inteligencia emocional sitúa claramente sus raíces en la inteligencia social (Bar-On, 2005; Young, 1943, 1967).

De acuerdo con (Bar-On, 2005), las primeras investigaciones y definiciones que se hicieron sobre la inteligencia social, influyeron significativamente sobre como se ha conceptualizado posteriormente la inteligencia emocional. Y añade que las primeras teorías aportadas por los psicólogos Salovey y Mayer (1990) como pioneros de la inteligencia emocional, situaban esta como una parte o componente de la inteligencia social. Considerando que ambos conceptos forman parte de una misma cosa ya que como señalan no pocos autores, el origen de la inteligencia social, es precisamente la inteligencia personal o individual (Marina, 2010). Esto es precisamente lo que llevo a Bar-On a formular su modelo bajo el titulo "emotional-social intelligence".

Para darle mayor consistencia a estas reflexiones, Bar-On (2005) también nos recuerda que Gardner (del cual hablaremos intensamente más adelante) ya en 1983 explicaba que

su concepto de inteligencia individual está basado en la inteligencia intrapersonal (emocional) por una lado y la inteligencia interpersonal (social) por otro.

En esta misma línea, Goleman, (1995) define una *“aptitud emocional”*, como *“una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente”*. Aclara que el término incluye también las aptitudes sociales. Del mismo modo que Howard Gardner utiliza el término *“inteligencia personal”*, para denominar tanto las capacidades intrapersonales como las interpersonales”.

Para Montaña *et al*, (2002), Goleman, señalado por todos los investigadores como uno de los autores pioneros de la inteligencia emocional, construye su proposición de inteligencia emocional apoyándose en las investigaciones previas realizadas por los científicos David McClelland, Howard Gardner y Joseph LeDoux, a las cuales añade las aportaciones de otros científicos relevantes como Peter Salovey, Jonh Mayer y Mihaly Csikzentmihalyi, todos ellos psicólogos destacados a excepción de LeDoux que es una eminencia en el campo de la neurociencia . Y es precisamente ahí como señala Montaña (2002) donde radica su genialidad, en haber sido capaz de encontrar la conexión entre diferentes líneas de investigación que sin embargo no habían sido relacionadas anteriormente y en *“revelar las implicaciones prácticas para el gran público, la comunidad empresarial, y en transmitir el mensaje con un lenguaje universal”* (Montaña, 2002).

El propio Goleman (2005), señala que fue en 1990 cuando desarrollando sus funciones como periodista descubrió un artículo científico que le llamo la atención debido a que en él se *esbozaba una formulación de un concepto al que* habían denominado *“inteligencia emocional”*. Sus autores eran dos psicólogos, John Mayer de la Universidad de New Hampshire y Peter Salovey de la Universidad de Yale.

A lo largo de esta investigación, no serán pocas las veces que citemos a este investigador, Daniel Goleman, su extraordinaria aportación al estado del arte, nos ha llevado a prestarle una atención especial a lo largo de esta tesis.

En la misma línea se pronuncia otra autoridad destacada, Weisinger (1998), el cual destaca que el termino inteligencia emocional fue definido con anterioridad a la primera publicación de Goleman por el psicólogo de la Universidad de New Hampshire, Jonh Mayer y por el también psicólogo Peter Salovey de la Universidad de Yale. Ambos pretendían desarrollar alguna manera de medir e interpretar científicamente las diferencias existentes en las personas respecto a las habilidades que poseían de carácter emocional. Descubrieron que algunas personas eran mejores que otras en aspectos

como identificar sus sentimientos, identificar los sentimientos de otros y resolver problemas que involucran temas emocionales.

No obstante es Hein (2006) el que nos señala el que podría ser el precedente más antiguo sobre el concepto de inteligencia emocional.

“En 1985 Wayne Leon Payne, un alumno graduado de una universidad de artes alternativas liberales en los Estados Unidos, escribió una tesis para su doctorado que incluyó el término "inteligencia emocional" en el título. Este parece ser el primer uso académico del término "inteligencia emocional". En los cinco años siguientes, parece que nadie usó el término "inteligencia emocional" en documentos académicos” (Hein, 2006).

Ryback (1998), otro gran estudioso de la materia, plantea que los antecedentes históricos de la inteligencia emocional se remontan a más de 60 años señalando que, después de que Freud y Jung sacaron a la luz el funcionamiento interno de la mente, quedo en manos de pioneros tales como Carl Rogers, Maslow y Rollo May la tarea de destapar la importancia de las emociones y su impacto sobre el comportamiento que a su vez, es la base fundamental en la relación con los demás. E igualmente coincide con Weisinger en que Mayer y Salovey fueron los que acuñaron este término, pero que es realmente en la víspera del nuevo siglo, cuando este novedoso concepto se ha podido aplicar en el management gracias a las investigaciones realizadas por el popular investigador Dr Goleman.

Codina (2002), otro gran estudioso del arte, nos dice al respecto que:

“los componentes de la inteligencia emocional, separadamente, no son nada novedosos. Se trata de temas que desde hace años son objeto de estudio e incluso de programas de capacitación, tanto de directivos como de profesionales. Lo novedoso es su integración en un sistema coherente de actitudes y comportamientos que numerosas investigaciones evidencian que pueden proporcionar resultados exitosos en el desempeño individual, en las relaciones interpersonales, en el trabajo de dirección y en diferentes esferas de la vida”.

También en la misma línea se manifiesta Damasio (2010), al destacar que fue el Dr Goleman el pionero en el tema que nos ocupa, y que se basó para escribir y desarrollar todos sus argumentos en las investigaciones realizadas por la comunidad científica durante años la cual nos ha ido mostrando como el ser humano ha ido evolucionando no tanto respecto a su cuerpo como es el caso de las especies animales, sino que lo ha hecho respecto a su mente. Y es probablemente la enorme complejidad que esta entraña lo que ha evitado que podamos tener mayores evidencias científicas para poder interpretarla como mucho mayor rigor. De esto nos ocuparemos mas adelante cuando nos adentremos en la neurociencia.

Por su parte el propio Goleman señala que:

“Para escribir este libro he tenido que esperar a que la cosecha científica fuera lo suficientemente abundante. Estas comprensiones tardan mucho en adquirirse, en gran medida, porque el lugar de los sentimientos en la vida mental ha quedado sorprendentemente descuidado por la investigación a lo largo de los años, convirtiéndose las emociones en un enorme continente inexplorado por la psicología científica...”. (Goleman, 1995).

2. La inteligencia social como antesala de la inteligencia emocional.

Efectivamente, y como algunos de los más importantes investigadores no dudan en resaltar, hay un común denominador en todas estas definiciones, y no es otro que las relaciones sociales que mantenemos con otras personas, es por ello que sitúan el origen de la inteligencia emocional en los estudios e investigaciones que anteriormente ya se habían realizado sobre la inteligencia social. Aquellos primeros investigadores como Galton, Thorndike y Gardner se centraron en analizar las diferencias que había entre unas personas y otras respecto a la capacidad de interactuar entre ellos mismos. Comenzaron a señalar la inteligencia social como una factor claramente diferenciador entre las personas y se alejaron de los postulados que centraban sus teorías en la preponderancia de la inteligencia cognitiva como única posible inteligencia atribuible a las personas.

Los estudios sobre la inteligencia social de Galton (1870), Thorndike (1920), y Gardner (1983) comenzaron a abrir una nueva vía de investigación centrada en el estudio de los comportamientos de las personas como vía para entender las diferencias individuales que había entre ellos. Digamos que comenzaron a mostrarnos que la inteligencia tenía muchas caras, de ahí vino la definición que sobre las *inteligencias múltiples* hizo el más contemporáneo de los tres, Gardner en 1983.

En 1920 Thorndike con su artículo "*La Inteligencia y sus usos*", se adentra en la búsqueda de una mejor comprensión del concepto de inteligencia e introduce el factor social en su definición. (Molero; Saiz y Esteban, 1998). Definiendo la inteligencia social como "*la habilidad de entender y manejar a las personas*".

Es de los tres, Howard Gardner el que sin embargo y a diferencia de los otros, no se centra solo en la vertiente interpersonal, y entra de lleno en la vertiente intrapersonal de la inteligencia social, dándole por tanto a esta, una dimensión mayor de la que le habían dado sus predecesores. Este es un elemento que no podemos omitir ya que, representa el nexo de unión entre la inteligencia social y la inteligencia emocional. La primera, se centra en la relaciones con los demás, pero, la inteligencia emocional va más allá y contempla también la relación con nosotros mismos.

En 1983 Gardner nos expone sus teorías con las que critica la idea de que exista una sola inteligencia un solo tipo y manera de medirla alegando que "*La inteligencia no es una cantidad que se pueda medir con un número como lo es el coeficiente intelectual (CI)*".

En su teoría de las inteligencias múltiples, destaca que no existe una inteligencia única en las personas, sino una cierta diversidad de inteligencias que son las que marcan las capacidades y aptitudes más relevantes de cada individuo, definidos por las fortalezas y debilidades en toda una serie de situaciones de desarrollo de la inteligencia.

En líneas generales estas inteligencias serían: inteligencia lingüística, inteligencia lógica, inteligencia musical, inteligencia espacial y visual, inteligencia kinestética, y las inteligencias personales: interpersonal, inteligencia intrapersonal.

Así Gardner nos da las siguientes descripciones de todas ellas:

1. Inteligencia Lingüística: Sensibilidad al lenguaje, capacidad de aprendizaje de otras lenguas y la capacidad de uso del lenguaje para lograr algunas metas. Por ejemplo, han habido grandes oradores capaces de transmitir mensajes a una audiencia. En política esta cualidad es muy necesaria para “comunicar”.
2. Inteligencia Lógica: dominio de las matemáticas y cierta capacidad de síntesis científica.
3. Inteligencia Musical: dominio de los patrones musicales
4. Inteligencia espacial y visual: dominio de los patrones de espacios amplios.
5. Inteligencia Kinestética: Utilización del cuerpo para la resolución de problemas
6. Inteligencias personales:
 - 6.1 Inteligencia Interpersonal: capacidad de interpretar las motivaciones de otros, de identificar sus emociones.
 - 6.2 Inteligencia Intrapersonal: Autoconocimiento.

El mismo no obstante destaca que esta sería solo una forma de resumirlas o encuadrarlas pero que sin lugar a dudas, las personas tenemos una amplísima diversidad y variedad de inteligencias que incluso irían más allá de las aquí mencionadas.

Las aportaciones de Gardner son para nosotros de vital importancia ya que fue probablemente el primero en señalar abiertamente que los días de gloria del C.I cociente intelectual como única forma de medir la inteligencia de las personas llegaban a su fin.

Ya sobre el siglo VI antes Cristo el filósofo Lao Tse decía que:

“Cuando se forma en nuestro interior sinceridad pura, ella se percibe en el exterior en el corazón de otras personas” (Cit. en Cooper y Sawaf, 1998).

Esta relación entre las aptitudes personales es decir, como nos relacionamos con nosotros mismos y las aptitudes sociales o como nos relacionamos con los demás es la base sobre la que los autores e investigadores más relevantes definen los atributos que mejor definen la inteligencia emocional, de ello nos ocuparemos intensamente más adelante.

3. Definiciones al concepto de inteligencia emocional.

Nos hemos adentrado en los orígenes de la inteligencia emocional como concepto independiente y por tanto como ámbito específico de investigación por parte de muchos autores. Hemos mencionado que es lo que estos investigadores opinan sobre quienes fueros los principales autores en hablarnos de la inteligencia emocional, y eso precisamente nos obliga a buscar las definiciones mas relevantes sobre que es la inteligencia emocional. Para ello, precisamente nos vamos a apoyar en los mismos autores que mas han investigado sobre la inteligencia emocional.

Comenzamos con la definición que Jonh Mayer y Peter Salovey nos dan sobre lo que para ellos es la inteligencia emocional.

“un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (Mayer y Salovey, 1993).

Algunos años más tarde, estos mismos autores la definen como la capacidad de razonar sobre las emociones propias y las emociones necesarias para mejorar el pensamiento. Incluye la capacidad para percibir con exactitud las emociones, para acceder y generar emociones con el fin de ayudar a pensar, a entender las emociones y el conocimiento emocional, y para regular reflexivamente las emociones con el fin de promover el crecimiento emocional e intelectual. (Mayer, Salovey y Caruso, 2004).

De esta forma lo expresaban ellos mismos:

“La inteligencia emocional es la habilidad para percibir emociones, generarlas y entenderlas; con el fin de regular adecuadamente las emociones y así promover un crecimiento intelectual y emocional” (Mayer y Salovey, 1990: 1997).

“La capacidad para controlar las propias emociones y las de otros, para saber discriminar entre ellas, y para saber usar la información y orientar el pensamiento...” (Mayer y Salovey, 1993).

Por su parte Daniel Goleman la define de la siguiente forma:

“El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos...” (Goleman, 1999).

Weisinger, la define de esta forma:

“La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...” (Weisinger, 1998).

Los dos investigadores de la inteligencia emocional R.K Cooper y A. Sawaf autores también relevantes en el estado del arte, la definieron recientemente como:

“La inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia...” (Cooper, R.K y Sawaf, A, 2006).

Sin embargo esta misma definición tiene sus raíces en la que realizaron anteriormente:

“La inteligencia emocional es la aptitud para captar, entender y aplicar eficazmente la fuerza y la perspicacia de las emociones en tanto que fuente de energía humana, información, relaciones e influencia”. (Cooper y Sawaf ,1997)

David Ryback la define de esta forma:

“...se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal, y para resistir la tentación que nos mueve a reaccionar de un manera impulsiva e irreflexiva, obrando en vez de ello con receptividad, con autenticidad y con sinceridad” (Ryback, 1998).

Bar-On, la considera como *“un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del entorno”* (Cit. en Mayer, 2001).

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos (Goleman, 1999).

Aquí tenemos por tanto algunas de las definiciones más relevantes que se han hecho sobre inteligencia emocional.

De una u otra forma, todas ellas destacan que una persona es emocionalmente inteligente cuando tiene la capacidad de gestionar tanto sus propias emociones como las de los otros con el objetivo de poder relacionarse mejor con los demás y por supuesto también con uno mismo.

Podríamos por tanto a tenor de lo expuesto decir que, la inteligencia emocional compete a aspectos y elementos relacionados con el comportamiento de las personas y por tanto, esta actitud (como origen del comportamiento observable) ya sea hacia uno mismo o hacia los demás, es y ha sido enormemente estudiada por parte de los tres ámbitos principales que para nosotros conforman las raíces de la inteligencia emocional y que son la filosofía y teología y más recientemente, la psicología y la neurociencia.

4. Antecedentes históricos de la inteligencia emocional.

4.1 Introducción

Tenemos por tanto tres ámbitos de investigación sobre los que se ha cimentado la inteligencia emocional. Los autores más relevantes han destacado sobre todo la psicología como el origen principal de la inteligencia emocional (Goleman, 1995; Ryback, 1998; Weisinger, 1998; Bar-On, 2005; Salovey y Mayer, 1990; Cooper y Sawaf, 1997), pero no debemos olvidar que por su parte, la psicología también tiene sus orígenes e inspiraciones en la filosofía y en la teología.

Para poder adéntranos en las raíces psicológicas de la inteligencia emocional hemos tenido que estudiar las obras de autores relevantes tal como Freud (1856-1936), Jung (1875-1961), Maslow (1908-1970), Herzberg (1923-2000), Damasio (1944-), Descartes , Frankl (1905-1997), Adler (1870-1937), Fromm (1900-1980), Horney (1885-1952), Keller (), Fritz Kunkel (1889-1956), Albert Ellis (1913-2007), Richard Lazarus (1922-2002), Edward L. Thorndike (1874-1949), Carl Rogers, Rollo May, Howard Gardner,,,,, y otros muchos más, nos han ayudado a comprender la importancia de las “emociones” y sobre todo a saber que todo aquello que tiene que ver con el cerebro y por tanto con los “comportamientos” y las “motivaciones” son inexactos, o al menos no son realidades matemáticas.

En el proceso evolutivo que ha tenido la psicología y la filosofía, se le han ido dando cada vez más importancia a los “comportamientos” como reacciones de algo que hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX, no se le quiso quizá dar demasiada relevancia, “las motivaciones y las emociones”.

“La teoría de la motivación tiene que ser antropocéntrica más que animal céntrica” (Maslow, 1954).

Desde el ámbito de la psicología, los conductistas primero, pero sobre todo los humanistas después, si encontraron en el estudio de estas, las razones de muchas patologías y muchos comportamientos irregulares. Sin embargo, no se le dio la debida importancia ya que ha sido algunas décadas después cuando, se ha empezado a considerar las “emociones” como una manera de actuar sobre los comportamientos en el entorno empresarial. Las motivaciones de las personas por ejemplo ha sido ya el principal objeto de estudio de los psicólogos humanistas (Frankl, 1966; Maslow, 1970), algo que en cambio no ocurrió con las dos corrientes anteriores, los conductistas y los psicoanalistas.

Los primeros, a principios del siglo XX, sostenían que la psicología basada en procesos internos no era útil porque no se podían lograr resultados observables, esta era en cierta forma su manera de rechazar el psicoanálisis e ir más allá. Así que empezaron a analizar los fenómenos psicológicos pero sin tener en cuenta aspectos subjetivos como las emociones, las sensaciones, las percepciones, los pensamientos, los deseos, etc,etc. y los reemplazaron por la conducta observable, los “comportamientos”.

De acuerdo con Watson (1930), Thorndike (1931) y Guthrie (1935) el enfoque conductista considero la inteligencia como simples asociaciones entre estímulos y respuestas (cit. en

Molero; Saiz; Esteban, 1998). Pero, sentaron las bases fundamentales para lo que los humanistas unos años después, centraran sus estudios en las “motivaciones” como factor principal de los comportamientos de las personas.

Maslow (1954), psicólogo humanista, fue uno de los primeros en hablarnos de las “necesidades” de la personas y como estas influían sobre sus “comportamientos”.

Goleman (2005) por ejemplo destaca las investigaciones realizadas por el profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland, alegando que sus investigaciones en los años 50 y 60 le llevaron a formular su teoría de la motivación. McClelland junto con otros como Maslow con su teoría de la “pirámide de las necesidades”, Herzberg con su teoría de “*los dos factores de motivación*”, y McGregor con “*la teoría X e Y*” representan las teorías clásicas sobre “motivación” teniendo en cuenta como base las necesidades humanas.

Desde la neurociencia MacLean (1990) nos describe con todo lujo de detalles el origen de las “emociones”, y las razones por las que las personas actuamos unas veces con mayor racionalidad y otras dando rienda suelta a nuestros impulsos. Nos habla de la “amígdala” y de las conexiones nerviosas que unen todas las partes de nuestro cerebro.

Damasio (2005), también nos aportara toda una serie de evidencias, que vinculan la inteligencia emocional con la neurología a través de sus investigaciones centradas en pacientes con lesiones en las conexiones entre la amígdala y el lóbulo prefrontal.

A este respecto, en un reciente estudio realizado por investigadores de la Escuela de Medicina de Boston y del Hospital de Massachusetts, en Estados Unidos, los cuales describen en la revista «Nature Neuroscience», 2010, que el tamaño de la amígdala en los seres humanos esta directamente relacionada con la variedad de vida social que estos puedan tener (Moorcroft, 2011). Lisa Feldman y su equipo consideran que nuestro éxito social podría estar biológicamente definido por el tamaño de la amígdala. En la investigación realizada sobre un grupo de voluntarios, se evaluó y obtuvo información sobre el número de contactos sociales que cada encuestado tenía y su posible pertenencia a diferentes grupos sociales. Toda la información recabada fue a su vez contrastada con el tamaño de la amígdala de cada uno de ellos mediante resonancia magnética.

Digamos que estaríamos por tanto hablando en cierta forma de un *cerebro social* (Shultz y Dunbar, 2007) que tendría en la amígdala su principal componente debido al papel

fundamental que esta desempeña como generadora de reacciones fisiológicas ante estímulos emocionales (MacLean, 1952,1990; Damasio, 2005).

Aquí es precisamente donde nace la Psicología evolucionista, la cual considera que los comportamientos de los seres humanos pueden ser ampliamente explicados a tenor de su historia evolutiva. Nos hablan de *mecanismos psicológicos evolucionados* que se han ido desarrollando por la *selección natural* (Castro;Lopez-Fanjul; Toro, 2003) . Estos mecanismos como hemos señalado, actuarían y se irían adaptando para lograr la supervivencia de las especies. La psicología evolucionista considera que factores tan relevantes de las personas como, las percepciones, el idioma, la memoria y sobre todo las emociones son fruto de esta *selección natural* que se ha ido produciendo a lo largo de los milenios (Myers, 2004).

Como podemos ver, tenemos por un lado la inteligencia social como parte a su vez de la inteligencia individual (Marina, 2010) la cual a su vez tiene un fuerte componente Interpersonal lo cual explica porque las personas somos animales sociales que nos gusta interactuar con otras personas. Esta inteligencia social se habría ido formando por un lado en función del nivel de desarrollo de la inteligencia colectiva, y por otro según sostienen los evolucionistas y algunos neurólogos por el proceso de adaptación que hemos ido sufriendo a lo largo de los siglos para lograr la supervivencia. Podríamos por tanto considerar que la inteligencia individual es la suma de muchas inteligencias (Gardner 1983) entre las que estarían, la inteligencia emocional como fusión de la inteligencia social o interpersonal y la inteligencia intrapersonal a la cual dedicaremos un capítulo completo, por ser esta, la variable más importante de esta investigación.

4.2 La Filosofía como cuna del pensamiento emocional

En la Grecia Clásica, hacia el siglo IV antes de Cristo ya se planteaban cuestiones y teorías que muchos siglos después constituirían la base de la Psicología y por tanto de la inteligencia emocional. Con los griegos la enfermedad mental buscaba su tratamiento mas efectivo a través del uso del discurso. Los grandes filósofos griegos cuyos diálogos y tratados han permanecido prácticamente intactos hasta nuestros días, pretendían y de hecho lograban en muchos casos, utilizar el discurso y por tanto la palabra como canal para lograr que las personas cambiaran su comportamiento en aras de mejorar su

relación con el resto de la comunidad. Esta capacidad bien dirigida, les permitía gestionar las emociones de sus conciudadanos apelando a la lógica y a la razón.

Como señalan (Bowman, 1989; Doyle, 1974). *“Desde el principio de la historia humana se ha reconocido que las personas difieren en cuanto a sus aptitudes cognitivas, características de personalidad y comportamiento, y que estas diferencias pueden evaluarse en cierta forma”*. *“Hace casi 2.500 años, Platón y Aristóteles escribieron acerca de las diferencias individuales, e incluso ya tenían como antecesores de esta actividad a los antiguos chinos”* (Aiken, 2003).

Platón hacía uso de la palabra psicoterapéutica utilizando la razón y por tanto apelando al razonamiento mas o menos lógico que de cada persona pudiera obtener. Por medio de mitos y teorías perseguía conseguir “sophrosyne” (ordenación de las ideas y cambio en las creencias) para, de esta manera, lograr la salud de la mente y el cuerpo. El cambio producido a través de la palabra recibió el nombre de catarsis (purificación del alma).

En el libro VII de La Republica, Platón expone el conocido *“Mito o Teoría de la Caverna”*, alegoría según la cual el mundo que nosotros conocemos, encadenados como estamos a nuestros sentidos no es sino la sombra proyectada en una pared de la caverna de la realidad por las ideas puras que son imbuidas al nacer en nuestra alma. De esta forma el conocimiento es siempre la proyección de nuestras ideas innatas. (Pozo, 1989).

Algunos de los más prestigiosos investigadores de la inteligencia emocional, consideran que fue con el filósofo y pensador Griego Sócrates con quien nace en su más profunda esencia la inteligencia emocional (Goleman *et al*, 1995).

Goleman (1995), señala que la enseñanza de Sócrates *“conócete a ti mismo”* constituye la *piedra angular de la Inteligencia Emocional*. Situando por tanto el auto conocimiento como la primera cualidad del Directivo Emocionalmente Inteligente. De esto, hablaremos largo y tendido en el siguiente capítulo que dedicaremos integro al auto conocimiento.

Aristóteles en su *“Ética a Nicómaco”* decía que:

“cualquiera puede ponerse furioso...eso es fácil. Pero, ponerse furioso con la persona correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta...Eso no es fácil” (Cit. en Goleman, 1995).

Digamos que, aunque en la Grecia clásica nadie definió el concepto que nos ocupa, sin embargo si que buscaban en la lógica y en la razón la forma de gobernar los impulsos y

los sentidos apelando mediante el discurso a que cada una buscase en su interior, en su alma las capacidades necesarias para auto conocerse.

También incluso desde china nos han legado algunos de sus filósofos más prestigiosos evidencias sobre las cualidades que ayudan a ser personas emocionalmente inteligentes.

El renombrado filósofo chino Confucio (551 a.C-478 a.C) decía que:

“Saber que se sabe lo que se sabe y que no se sabe lo que no se sabe; he aquí el verdadero saber”.

Citas de estas características que nos evidencian la vital importancia que tuvieron algunos de los atributos que mejor definen la I.E y que analizaremos mas al detalle en adelante, también las podemos encontrar no solo entre grandes pensadores sino también entre grandes estrategas y líderes de la antigüedad, como es el caso del General Griego Alejandro Magno al cual se atribuye la siguiente frase: *“Conocerse a uno mismo es la tarea más difícil porque pone en juego directamente nuestra racionalidad, pero también nuestros miedos y pasiones. Si uno consigue conocerse a si mismo, podrá comprender a los demás y la realidad que lo rodea”.* Alejandro el Magno se manifestó así al reflexionar sobre la afirmación de Sócrates, *“conócete a ti mismo”* (Codina, 2002; Manfredi, 2005).

En la línea de la filosofía oriental, tenemos a Sun Tzu, filósofo y General chino que vivió aproximadamente en el siglo IV a. C (Garrido, 2007), y que destacaba que el conocimiento propio y el de los demás, es la base sobre la que se construye la estrategia. Conocer al otro y conocerse a si mismo es la mejor estrategia que podemos adoptar. *“El auto conocimiento, en el Sun Tzu, incluye la conciencia de la plena condición de nuestras fuerzas; pero eso implica algo más íntimo: el conocimiento de nuestra propia mente”.* Curiosamente, esta aplicabilidad de algunos de los más representativos atributos que conforman la I.E a la estrategia militar también le llevaron a señalar que:

“Hacerte invencible significa conocerte a ti mismo; aguardar para descubrir la vulnerabilidad del adversario significa conocer a los demás” (Cit. en Hidalgo, 2009).

4.3 La Psicología como base de la inteligencia emocional

Hace algo más de un siglo, Hermann Ebbinghaus (1850-1909) Filósofo y Psicólogo alemán dijo “*la psicología tiene un largo pasado pero una corta historia*”. (cit. en Pozo,1989).

Si consideramos como venimos señalando desde el comienzo del capítulo que la inteligencia emocional podría considerarse claramente una rama más de la psicología, y concretamente como también hemos destacado posible continuismo de la psicología humanista o “*tercera fuerza*” (Maslow, 1971), también podríamos afirmar que, la inteligencia emocional tiene un muy largo pasado, aunque, una historia realmente reciente.

Autores como Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg se preocuparon fundamentalmente por la motivación humana y de sus teorías surgieron nuevos patrones de comportamiento administrativo que se han ido aplicando progresivamente en el mundo de la empresa.

Si analizamos la evolución de la psicología en términos generales podríamos concluir que su historia comenzaría con los primeros indicios del pensamiento humano, ya que, desde su existencia el hombre se ha hecho preguntas sobre si mismo y sobre su entorno (Saiz, 2009). Igualmente, si analizamos la literatura y el saber popular plasmado en libros y refranes, veremos que estos son ricos en alusiones al comportamiento de las personas (Saiz, 2009).

La historia de la psicología occidental hunde sus raíces, como ya hemos indicado en el punto anterior, en la filosofía de la Grecia clásica (Saiz, 2009; Moya, 1992; Santamaria, 2001; Brennan, 1999), aunque en realidad no podemos hablar de una psicología científica como disciplina hasta el siglo XIX (Saiz, 2009; Moya, 1992;).

Durante la edad media, señala (Aiken, 2003), se produce un verdadero parón en el estudio y cualquier tipo de preocupación por el ser humano en su vertiente individual. Y no fue hasta finales del siglo XIX cuando se inició el estudio científico de las diferencias individuales respecto a aptitudes y cualidades personales y sus comportamientos.

Ya en el Romanticismo surge un gran interés por los factores internos (pasiones, deseos, instintos, etc.) de las personas. Se intenta comprender y explicar dicho mundo interno. Autores como Freud y Pavlov son los primeros en adentrarse en este mundo. Digamos

que, por primera vez, se analizan y se estudian los comportamientos como el reflejo de las emociones de las personas y por tanto también de sus motivaciones.

Para Aiken (2003), la psicología no fue una realidad científica hasta finales del siglo XIX. Fue entonces cuando algunos psicólogos experimentales como Gustav Fechner, Wilhelm Wundt o Hermann Ebbinghaus demostraron que los *fenómenos psicológicos podían ser descritos en términos cuantitativos y racionales*.

En la primera mitad del siglo XX, la psicología clínica se centró en la “evaluación” psicológica, siendo la segunda mitad en la que se le dio mucha mayor importancia al “tratamiento” (Saiz, 2009). Este es un dato que nos aporta en cierta forma, esa evolución más reciente que ha tenido la psicología respecto a la importancia atribuida a las “emociones” como forma de entender y actuar sobre los comportamientos.

A este nuevo enfoque de la psicología clínica se le denominó psicoterapia. La cual se identifica principalmente con el estudio y análisis del “comportamiento”.

La enfermedad y la psicoterapia se consideraban desde tres enfoques interrelacionados:

- Biológico: genética, metabolismo cerebral.
- Psicológico: aspectos de la personalidad, experiencias vitales.
- Social: el entorno.

Como podemos ver, se va trazando poco a poco el hilo conductor que acabo desembocando en la inteligencia emocional como ciencia que se centra totalmente en aquellos atributos que mejor definen la personalidad de cada individuo tanto respecto al trato con los demás, (Social: el entorno), como consigo mismo.

Podríamos decir, que durante el siglo XX, la psicología clínica y concretamente la psicoterapia ha tenido tres formas principales de actuar sobre los pacientes: Psicoanalítica, Cognitivo-Conductual, Humanista..

De hecho, y en función del objeto de estudio, podemos hacer la siguiente clasificación sobre la evolución de la psicología (Saiz, 2009):

- Psicología del Alma: este periodo iría desde la Grecia clásica hasta Descartes. Se centra por tanto en el estudio del hombre desde una perspectiva metafísica y espiritualista.

- Psicología de la Mente: periodo que va desde la época moderna hasta el siglo XIX. Su estudio se centra en el análisis de la conciencia.
- Psicología de la conducta: a lo largo del siglo XX, estudio de lo observable, y por tanto de la conducta externa.

4.3.1 La Psicoterapia

La Psicoterapia represento por tanto el primer precedente dentro de la medicina y por tanto de los tratamientos que hasta ese momento había formulado para tratar y diagnosticar las enfermedades de la mente.

Podríamos por tanto considerarla como el origen más reciente dentro del ámbito de la medicina y por tanto de la Psicología de la Inteligencia Emocional.

“Lo que hace el buen terapeuta clínico es ayudar a su paciente a manifestarse, a superar las defensas erigidas contra su autoconocimiento, a rescatarse y llegar a conocerse a si mismo” (Maslow, 1983).

Le estamos dando la debida importancia a la psicoterapia, no solo porque es precisamente una parte importante de esa *cosecha científica* de la que nos habló Goleman en 1995, sino también porque, es precisamente la que nos adentra en un factor que consideramos fundamental para el Directivo en la búsqueda de la objetividad necesaria que le lleve a identificar la realidad interna de su empresa. Y este factor, no es otro que la “evaluación”. Por primera vez, desde la psicoterapia se comienza a evaluar los comportamientos para su posterior tratamiento. Es cierto que, hasta este momento, toda evaluación se realiza sobre comportamientos que se salen de lo común. Es decir, la psicología clínica comienza a utilizar la psicoterapia para tratar los trastornos de la personalidad. Y aunque por el contrario, la inteligencia emocional se centra precisamente en lo opuesto, es decir, la utilización de una especie de psicoterapia pero con personas al menos aparentemente sanas, no deja de ser importante destacar que este nuevo enfoque dado por la I.E ha revolucionado ámbitos de la sociedad hasta entonces al margen de las bondades de estos tratamientos.

Como hemos señalado, esta evolución que ha tenido la psicoterapia desde principios del siglo XX, se ha visto representada por tres corrientes principales, el psicoanálisis, donde podemos destacar a Sigmund Freud (1856-1939), Carl Gustav Jung (1875-1961) o Alfred Adler (1870 -1937), los conductistas y los cognitivos, sobre todo representados por Iván

Petróvich Pávlov (1849-1936), Edward L. Thorndike (1874 – 1949), John Broadus Watson (1878-1958) Andrew Salter (1914-1996) y Albert Ellis (1913 - 2007).

Por último, tendríamos los humanistas, señalados por nosotros como precedente más reciente y vínculo más sólido de unión entre la psicoterapia y la inteligencia emocional. Entre ellos debemos destacar a Alfred Adler (1870 -1937), Gordon W. Allport (1897 – 1967) Viktor Emil Frankl, (1905 -1997) Carl Ransom Rogers (1902 -1987) Rollo May (1909 - 1994) Erich Fromm (1900 - 1980) y por supuesto el más representativo de todos Abraham Maslow (1908 – 1970).

La evolución que ha ido teniendo la psicoterapia y que hemos querido esquematizar en estas tres corrientes más representativas, ha sido precisamente eso, una evolución hecha precisamente a cada paso con la cosecha de la corriente anterior, de ahí que, incluso algunos de ellos hayan formado parte de más de una corriente a la vez. Es por ello, que señalamos insistentemente que el fruto de esa evolución necesaria en lo que a la psicoterapia se refiere, está representado en gran medida desde nuestro punto de vista por la inteligencia emocional.

Pasamos por ello a describir brevemente las aportaciones más relevantes que cada una de estas tres corrientes han aportado al posterior desarrollo de inteligencia emocional y sin las cuales, hoy día no podríamos estar realizando esta tesis doctoral, ya que, no existiría la I.E como tal.

4.3.2 Influencia del Psicoanálisis en la Inteligencia emocional

En este punto, solo queremos trazar la evolución que ha tenido la psicoterapia durante el pasado siglo XX al considerar que represento el primer precedente dentro de la psicología moderna respecto a la búsqueda de tratamientos más eficaces para las personas. La inteligencia emocional es como su propio nombre indica la parte más emocional de nuestra inteligencia. La psicoterapia comenzó a analizar los comportamientos de las personas con el objetivo de entenderlos y tratarlos eficazmente. El psicoanálisis, fue la primera corriente que desde dentro de la psicología trata de acometer tan difícil y compleja tarea. Sigmund Freud (1856-1939), es considerado como el fundador de esta corriente.

Sus primeras investigaciones se centraron en el campo de la neurología, derivando después hacia la vertiente psicológica de las afecciones mentales.

Freud mediante sus investigaciones descubre que las personas a veces no son capaces de afrontar un acontecimiento doloroso y traumático, quedando fuera de la conciencia. Así el hecho acontecido queda dividido en dos partes, la oculta y el síntoma.

Según él, las personas generamos un rechazo ante estos acontecimientos y quedan ocultos en nuestro subconsciente. A partir de aquí, desarrolla el concepto del “subconsciente”, como la parte de nuestra mente, que puede ocultar situaciones desagradables o no aceptadas por el paciente.

Freud, centro la mayor parte de sus investigaciones en estudiar precisamente la conciencia y sobre todo la subconsciencia que según él se ocultaba en el interior de la primera.

La mayor aportación del Psicoanálisis fue el “modelo topográfico de la mente”. Según este, la mente se divide en tres partes:

- Consciente: contenidos actuales en la conciencia.
- Preconsciente: contenidos no presentes pero que se pueden recordar voluntariamente.
- Inconsciente o subconsciente: contenidos que no están en el recuerdo de la propia persona, sólo se delatan mediante diferentes síntomas, en los sueños por ejemplo.

En 1911, Alfred Adler y algunos de sus partidarios se dieron de baja de la Asociación Psicoanalítica Vienesa y algo más tarde fue el propio Carl Gustav Jung quien también se alejaría de los postulados de Freud (Vallejo, 1980), estos hechos permitieron que la psicología siguiera evolucionando hacia otros enfoques y disciplinas. Sin embargo, fue el psicoanálisis de Freud el que y por primera vez comenzó a estudiar la conducta humana como forma de tratar las enfermedades mentales.

Las hipótesis y métodos desarrollados por Freud resultaron enormemente polémicos durante su vida y de hecho aún hoy lo siguen siendo, sin embargo pocos discuten su enorme impacto en la psicología y la psiquiatría.

Para Moorcroft (2011), fue precisamente Jung quien en la década de los años veinte del siglo XX, desarrollo desde el ámbito de la psicología los primeros sistemas para entender los diferentes tipos de personalidad que tenemos las personas, señalando que, las

personas necesitamos ayuda para entendernos y conocernos a nosotros mismos. Sin lugar a dudas, este quedaba señalado como el primer paso fundamental para tratar cualquier patología de la mente.

Esta postura que Jung comenzó a tomar respecto al tratamiento de algunos trastornos de la personalidad, fue precisamente la que progresivamente le fue alejando de Freud y su psicoanálisis.

Para García Vega (2003), la sombra de la que Jung habla en sus obras es “*nuestro hermano oculto*”. Y serían por tanto, aquellos defectos que cada persona trata de ocultarse a si mismo. Y añade al respecto:

“El <si mismo>, es el más profundo de todos los arquetipos. Resultado de la unificación del inconsciente-consciente, meta del proceso de individualización. Constituye el centro de gravedad de la psique, la síntesis total de los contrarios en los distintos planos de la individualidad”. (García Vega, 2003).

En las personas existen cuatro funciones principales, que serían: pensar, intuir, sentir y percibir. Y por medio de estas, la psique elabora la realidad (García Vega, 2003).

El *sentir* es una función que “evalúa” la realidad. El *intuir* permite que en cierta forma se detecte un posible problema y sus consecuencias, aunque sin *fundamento intelectual* (García Vega, 2003).

“Pensar y sentir son, según Jung, funciones racionales, porque implican un acto de juicio. Al pensar, el juicio versa sobre la conexión entre dos o mas ideas o principios, llegando a la conclusión de verdadero o falso”. (García Vega, 2003).

4.3.3 Influencia de la Psicología Conductista en la inteligencia emocional

Y desde el psicoanálisis llegamos a la corriente “conductista”.

Según los conductistas, el objeto de estudio de la psicología no es otro que la conducta humana o *conducta observable*, cuyo reflejo encontramos en los “comportamientos”. Se

opone a la psicología introspeccionista, basada en la descripción y explicación de los estados internos de la conciencia. Y por tanto, nos encontramos con el primer precedente donde los “comportamientos” visibles son la base de los estudios.

El conductismo se fundamenta en dos leyes básicas del aprendizaje: el condicionamiento clásico (Watson, 1930) y el operante (Skinner, 1938). (Cit. en Gamez y Marrero, 2006).

Vallejo (1980) considera por ejemplo que el conductismo como tal se origina sobre todo en las teorías de Watson.

El paradigma fundamental del conductismo consiste en la descripción de la *conducta observable* en términos de Estímulo y Respuesta, entendiendo por estímulo cualquier objeto externo o cualquier cambio interno fisiológico y por respuesta la actuación del sujeto.. Sin embargo el hecho que la psicología conductista comenzara a investigar los “comportamientos” aunque fuera al margen de aquello que realmente es causa y origen de estos, represento un verdadero precedente de lo que después otros como Goleman (1995) a la cabeza llamaron Inteligencia Emocional señalando precisamente las “emociones” como las principales causantes de los “comportamientos” y las actitudes de las personas y destacando una serie de variables necesarias precisamente para gestionar por un lado las emociones ajenas, y por otro las propias.

Desde mediados del siglo XX se fue desarrollando un nuevo concepto en el mundo de la empresa donde se le dio a los “comportamientos” todo el protagonismo que desde años antes iba ganando en las sucesivas investigaciones y estudios. Este enfoque que tuvo sus orígenes en las ciencias de la conducta, comprobó que los Directivos necesitan conocer las “necesidades” de las personas para así poder entender mejor los “comportamientos” de estos. De esta forma, se utilizaría las “motivaciones” como forma de mejorar el rendimiento en las organizaciones.

Desde el “conductismo” siempre se le prestó especial importancia a la información netamente objetiva que se podía obtener para realizar las evaluaciones oportunas. Queremos destacar esta cita del destacado psicólogo John Broadus Watson (1878-1958) que resume de una forma nítida la esencia de esta corriente de la psicología:

"La psicología, tal y como la ve el conductista, es una rama puramente objetiva de la ciencia natural. Su meta teórica es la predicción y el control de la conducta. La introspección no forma parte esencial de sus métodos, ni el valor científico de sus datos depende de la facilidad con que se presten a una interpretación en términos de conciencia. El conductista, en sus esfuerzos por lograr un esquema unitario de la respuesta animal, no reconoce ninguna línea divisoria entre el ser humano y el animal. La conducta del hombre, con todo su refinamiento y complejidad, sólo forma una parte del esquema general de investigación del conductista" (Watson, 1913).

Watson (1913) afirmaba que uno no podía ver la conciencia mas de lo que puede observar el alma, por lo que algo que no se puede ni localizar ni medir no puede ser objeto de estudio científico, y añade, la psicología es el estudio de la conducta observable, nada más (Cit. en Morris y Maisto, 2005).

Los conductistas se concentran sobre todo en aquellas conductas que son realmente observables ya sea en las personas como en los animales.

Ellos planean que este tiene que ser el objeto de estudio de la Psicología, considerando que las respuestas ante ciertos estímulos son mucho más representativas que el simple estado interno de la mente. Mediante el estudio de las conductas que adopta cada persona se puede realmente conocer a las personas.

Las áreas de investigación de Watson dividían los comportamientos en tres grandes hábitos: los hábitos corpóreos explícitos, los hábitos emocionales y los hábitos del habla y pensamiento:

Watson considero los hábitos emocionales como el correlato conductual de las emociones. Mediante el estudio con niños quedaron definidas tres emociones básicas:

- Cólera: que aparece por la limitación de los propios movimientos desde el exterior.
- Miedo: producido por ruidos súbitos e intensos y por la pérdida del apoyo corporal.
- Placer: causados por la manipulación de las zonas erógenas.

Digamos por tanto que, en cierta forma, Watson en la misma línea del neurólogo LeDoux, acepta en cierta forma la existencia de esa *memoria emocional* que sería la causante de

estas reacciones de tipo emocional, pero, no profundiza en el origen de la misma. Simplemente se limita a analizarlas.

Pero no todos los conductistas se cerraron tanto al aspecto netamente objetivo y observable de las conductas y de los comportamientos. Se fue produciendo una evolución natural hacia un análisis algo más subjetivo. En esta línea se definió Richard Lazarus (1922-2002), el cual, en la década de 1960 mientras otros psicólogos conductistas centraban sus estudios sobre la “conducta” de las personas reduciendo sus reacciones a aspectos primarios del tipo recompensa y castigo, se oponía a tales enfoques reduccionistas de la conducta.

Lazarus por el contrario centro principalmente sus investigaciones y teorías dando gran importancia a algunos factores emocionales.

El epicentro sobre el que se apoyaron las teorías de Lazarus fue lo que él llamó “appraisal” (Lazarus; Folkman, 1984). Consideraba que cada persona hacía un análisis automático e inconsciente de una situación concreta, lo cual generaba toda una serie de emociones en el sujeto. De esta forma consideraba estas reacciones emocionales más como algo racional que como una simple respuesta generada por un estímulo (Lazarus; Folkman, 1984). Es decir que, estaría de nuevo ante esa *memoria emocional* que hemos mencionado anteriormente.

Y es llegado a este punto, cuando nos encontramos con Andrew Salter (1914-1996), otro destacado “conductista”, fue el fundador de la terapia refleja condicionada, un tipo de terapia que pone especial hincapié en la acción física “consciente” como forma de actuar sobre los comportamientos negativos. De forma que fue un crítico relevante del psicoanálisis Freudiano.

Salter fue considerado por muchos investigadores como el padre de la terapia del comportamiento.

Su famoso entrenamiento en “habilidades sociales” fue una técnica, ideada por Salter en el año 1949, que sigue siendo una práctica muy utilizada en la actualidad (Caballo, 1991).

Salter definió seis maneras de aumentar las cualidades comunicativas del individuo: comunicación verbal, comunicación facial, hablar en primera persona, aceptar cumplidos, expresar desacuerdos e improvisación.

Wolpe y Lazarus ,(1966) las denominaron “*entrenamiento asertivo*” (Cit. en Caballo, 1991) y las emplearon dentro de la terapia de conducta como técnica para que las personas tratadas pudieran ser capaces de mostrar sus sentimientos tanto positivos como negativos.

La conducta asertiva es la conducta del “self” que obliga por tanto a una expresión sincera de los sentimientos (Reynoso y Seligson, 2005).

Linehan (1984) define habilidad social como la suma de tres elementos:

- Eficacia en la consecución de los objetivos marcados por medio de la respuesta (eficacia en el objetivo)
- Eficacia para mejorar las relaciones interpersonales, ser capaces de interactuar mejor con los demás. (eficacia en la relación).
- Eficacia para aumentar la autoestima (eficacia en el auto respeto).

El “*entrenamiento asertivo*” busca mejorar la capacidad de respuesta de una persona ante situaciones críticas o enseñar habilidades interpersonales con la intención de conseguir aumentar la eficacia en sus interrelaciones.

Estamos ya, cada vez más cerca de la inteligencia emocional en todas sus facetas. Poco a poco y desde la psicología una serie de autores relevantes fueron aportando esa *cosecha científica* a la que Goleman (1995) se refirió al hablarnos de una manera ya tan concreta y extensa de la inteligencia emocional como forma de mejorar las habilidades directivas y personales.

El estudio y la observación de la “conducta” se orientan hacia el objetivo de proveer y controlar las reacciones. Los “conductistas” quieren buscar soluciones y por tanto tratamientos que les permitan actuar sobre los pacientes.

De esta forma, el siglo XX quedaría partido en dos mitades: una primera de dominio del “conductismo” y una segunda de dominio de la psicología cognitiva (Knapp, 1986).

Sus orígenes datan de 1913, cuando John B. Watson presento su manifiesto “La Psicología tal y como la ve el conductista” (Campos, 1994).

4.3.4 Influencia de la psicología humanista en la Inteligencia Emocional

4.3.4.1 Introducción

Se definió como psicología humanista a una corriente de la psicología surgida durante los años sesenta del siglo XX.

Aunque puede resultar enormemente difícil precisar con cierta exactitud el momento en el que surge, es en 1961 cuando se constituye la *American Association for Humanistic Psychology*, su primer encuentro lo tuvieron ya en 1962 (Villegas, 1986).

La revista de la asociación tenía el nombre de *Journal of Humanistic Psychology*, y esta fue creada por Abraham Maslow y Anthony Sutich en 1958, por tanto unos años antes de la formación de la Asociación, aunque no publicó su primer número hasta 1961 (Villegas, 1986).

El término *Humanistic Psychology*, fue utilizado en un artículo de Hadley Cantril publicado en 1955 por la *Review of General Semantics*, y un año después fue el propio Maslow el que lo utiliza en un artículo titulado *Toward a Humanistic Psychology* (Villegas, 1986).

Nace como contrapunto al conductismo y al psicoanálisis ya que a diferencia de estos, los humanistas se apoyan sobre todo en los aspectos existenciales de las personas.

“Aunque planificada durante la década de los cincuenta y ampliamente difundida a partir de los sesenta, la psicología humanista se incubó en la de los treinta con la obra de Gordon Allport (1937) y Henry Murray (1938). Su concepción de la personalidad y de la motivación o de las necesidades específicamente humanas era un primer paso en la confrontación con el conductismo” (Villegas, 1986).

El propio Maslow (1971), reconoce que ya en los años treinta vio que había algunas patologías psicológicas que no encontraban un tratamiento adecuado aplicando la estructura científica, señalando por tanto al conductismo como probablemente la psicología predominante entonces.

De todas las definiciones que hemos podido encontrar en la literatura existente es la de B. Smith la que más nos ha gustado, la definió en 1969 como *“una ciencia del hombre y para el hombre”*.

“Para los psicólogos humanistas el hombre es psicológicamente distinto de los animales. Es naturalmente bueno, y algo en sí mismo. Cada hombre, además de la naturaleza específica, común a la de otros hombres, posee una naturaleza individual, que es única e irrepetible. El ambiente no es quien le hace, como afirmaron los conductistas, sino algo que le impide o le permite, en mayor o menor grado, desarrollar sus capacidades a tenor de la naturaleza específica e individual que cada uno posee. Por ser cada hombre distinto de los demás, como tal debe ser tratado y estudiado”
(García Vega, 2003).

Los Humanistas destacan la capacidad de las personas para el desarrollo personal, así como la forma como experimentan subjetivamente su vida en el presente, en vez de insistir en cómo se sintieron o actuaron en el pasado (Maisto, Morris, 2001).

El enfoque humanista recibe influencias de diferentes autores, tal como: Franz Brentano y su teoría de intencionalidad, Oswald Külpe con su antielementarismo, Wilhelm Dilthey y sobre todo de William James con su estudio sobre la conciencia y la introspección (García Vega, 2003).

La psicología del siglo XX tuvo su punto de partida en los planteamientos de William James (Seoane, 2005; Damasio, 2010), el cual ya en 1890, describe las tres partes principales de la personalidad:

- El Mi o yo Material (cuerpo).
- Mi Social (personas que le rodean).
- Mi Espiritual (ideas, sensaciones, pensamiento).

Butler-Bowdon (2007) dice que William James definió la psicología como la ciencia de la vida mental, sin embargo también la podríamos considerar como la ciencia de la naturaleza humana. Y desde luego, si alguien dentro de la psicología comenzó a dar contenido a esta afirmación fueron los “humanistas”.

También y por supuesto y como hemos podido ver en el punto anterior ya desde el conductismo se comenzó también a entrar poco a poco en algunos de los elementos que más adelante definirán algunos de los principales atributos de la inteligencia emocional.

Algunos disidentes de la ortodoxia freudiana también influyeron en la psicología humanista, tal como Erich Fromm con sus estudios sobre la búsqueda existencial de los seres humanos, Erik Erikson con su teoría sociocultural del desarrollo humano, Fritz Perls y el desarrollo de la Terapia Gestalt, como no Carl Gustav Jung con sus investigaciones sobre la espiritualidad de las personas y su lucha constante por auto desarrollarse, Alfred Adler fundador de la llamada *psicología individual* y precursor de la moderna psicoterapia, y Viktor Frankl, como creador de la Logoterapia o terapia del sentido y la búsqueda del sentido existencial. Y en general todos aquellos investigadores que de una u otra manera nos intentaron mostrar al ser humano más en función de sus “necesidades”, “motivaciones” y “emociones” que en función de sus patologías plasmadas a través de los comportamientos.

Podríamos considerar como concepto que el humanismo es un *“conjunto de autores que entienden al ser humano, el objeto y método de la psicología, la patología y su tratamiento claramente relacionados con la tradición filosófica humanista”*.

Hoffman (2003), respecto a la psicología humanista dice:

“Estos términos (Autorrealización, existencialidad, auto consideración, auto aceptación, ...) aunque son abstractos, reflejan el principio básico de la psicología humanista de que las personas que gozan de la máxima salud emocional tienen una gran capacidad de aceptarse a si mismas, de expresar sus emociones con facilidad, de asumir la responsabilidad personal de sus decisiones, de ver la vida desde una perspectiva optimista y de llevarse bien con los demás”. Y añade:

“No es extraño que algunos de estos atributos nos sean familiares: están en la base de lo que hoy los teóricos organizativos llaman “inteligencia emocional”.

Como hemos mencionado antes tenemos algunos autores que hemos destacado como inspiradores del humanismo y hemos mencionado a Alfred Adler (1870 -1937) fundador de la llamada *psicología individual* y precursor del enfoque que actualmente se le da a la psicoterapia. Adler es considerado por muchos como el primer teórico humanista aunque el realmente como otros muchos perteneció al psicoanálisis (Morris, 1999). Un por cierto denominador común entre la mayor parte de estos autores.

Adler consideraba que el sueño era una forma de auto conocimiento necesaria para el desarrollo personal. Pensaba que mediante el sueño las personas podían desarrollarse conociéndose mejor a sí mismos.

Adler puso toda su atención en estudiar casos de auto superación de personas teóricamente incapaces o con menos potencial que otras. Le fascinaban aquellos individuos capaces de lograr grandes metas pese a estar en posiciones inferiores que otros. Consideraba que estas personas habían primero pasado por un intenso ejercicio de auto conocimiento para así poder lograr probablemente desarrollar aquellas capacidades que tenían menos disminuidas.

Boeree (1997) opina lo siguiente sobre sus postulados:

“Alfred Adler postula una única “pulsión” o fuerza motivacional detrás de todos nuestros comportamientos y experiencias. Con el tiempo, su teoría se fue transformando en una más madura, pasando a llamarse a este instinto, afán de perfeccionismo. Constituye ese deseo de desarrollar al máximo nuestros potenciales con el fin de llegar cada vez más a nuestro ideal. Es, tal y como ustedes podrán observar, muy similar a la idea más popular de actualización del self”. (Boeree, 1997).

Y añade:

“Otra palabra que Adler utilizó para referirse a esta motivación básica fue la de compensación o afán de superación. Dado que todos tenemos problemas, inferioridades de una u otra forma, conflictos, etc.; sobre todo en sus primeros escritos, Adler creía que podemos lograr nuestras personalidades en tanto podamos (o no) compensar o superar estos problemas. Esta idea se mantiene inmutable a lo largo de su teoría, pero tiende a ser rechazada como etiqueta, por la sencilla razón de que parece que lo que hace que seamos personas son nuestros problemas”. (Boeree, 1997).

Los psicoanalistas como ya hemos señalado anteriormente analizaron intensamente al ser humano desde una perspectiva basada sobre todo en los estímulos fisiológicos. Freud por ejemplo puso especial atención en la sexualidad como uno de los estímulos mas fuertes de las personas. Pensaban que el ser humano solo generaba comportamientos basados en sus necesidades fisiológicas. Los Humanistas se distanciaron radicalmente de esta visión tan simple y animal del ser humano y se

adentran en las “motivaciones” que para ellos realmente impulsan a las personas hacia la auto superación.

Adler mediante su psicología individual nos invita a analizar a las personas como un todo.

Nos vamos acercando cada vez más hacia las “emociones” como factor principal según los autores más recientes de la personalidad. Adler ya nos habla sin complejos de la *fuerza motivacional detrás de todos nuestros comportamientos y experiencias*, por tanto de los “motivos” que nos impulsan en nuestras acciones.

A este respecto Boeree (1997) señala que:

“Aunque la teoría de Adler parece ser menos interesante que la de Freud con su sexualidad o la de Jung con su mitología, probablemente le llama a uno la atención por ser la más basada en el sentido común de las tres. Los estudiantes generalmente simpatizan más con la teoría de Adler. De hecho, también unos cuantos teóricos de la personalidad también les gusta. Maslow, por ejemplo, dijo una vez que cuanto mayor se hacía, más razón parecía tener Adler. Si usted tiene una cierta noción de la rama teórica de Carl Rogers, se habrá dado cuenta de cuán parecidas son. Y un gran número de estudiosos de las teorías de la personalidad han observado que los llamados neo-freudianos (Horney, Fromm y Sullivan) de hecho deberían llamarse neo-adlerianos”. (Boeree, 1997). Traducción Rafael Gautier, 2001.

Es posible que Adler sin quererlo estuviese creando las bases de lo que muchos años después otros llamaron auto conocimiento emocional. Si somos capaces de auto conocernos estaremos en mejor posición que otros para auto realizarnos. Si detectamos de forma imparcial nuestras “debilidades” y “fortalezas” podremos ser mucho mas “realistas” a la hora de marcar nuestros objetivos y metas.

De una u otra manera, la psicología del siglo XX busco en el auto conocimiento del propio paciente una forma más eficaz de lograr su tratamiento. La psicología individual de Adler simboliza entre otras, una apuesta decidida por la capacidad que cada persona puede tener para adentrarse en su propio yo y gracias a ese auto conocimiento poder desarrollarse mejor.

La teoría de Adler sobre como las personas pueden esforzarse por alcanzar la perfección proporciona la base para los teóricos humanistas posteriores, como Abraham Maslow y Carl Rogers.

Pero también hubo otros autores que fueron encubando con sus aportaciones el humanismo que Maslow unos años más tarde definió como la *tercera fuerza*. Como señala Villegas (1986) fue también en los años treinta cuando otro destacado psicólogo realiza sus aportaciones, este era *Gordon Allport*, el cual se centró en los “*rasgos*” o “*disposiciones personales*” de cada individuo ya que estos explican la “*consecuencia y armonía de la conducta*”. Una vez que se han identificado permiten comprender, controlar y predecir mejor los comportamientos de las personas (García Vega, 2003).

Así, entramos de lleno en los principales protagonistas de humanismo, con la figura de Carl Ransom Rogers (1902 -1987), considerado por muchos como principal precursor junto a Abraham Maslow del enfoque humanista en psicología. Su “*Terapia centrada en el cliente*” es conocida por sus siglas en inglés PCA “*Person-Centered Approach*” o enfoque centrado en la persona y es considerado la piedra angular del movimiento de la Psicología Humanista.

Su doctrina se centra en una relación más humana y estrecha entre el paciente y su terapeuta, considerando que cada persona en su interior posee los recursos necesarios a los cuales el psicólogo puede apelar para mejorar su comportamiento, solo es cuestión de crear un clima de relación entre ambos que sea lo más adecuado posible (García Vega, 2003).

Las teorías de Rogers contrastan con los postulados psicológicos freudianos y las perspectivas sociales de Alfred Adler, por la utilización predominante de la empatía para conseguir una mayor y mejor comunicación entre el cliente o paciente y el terapeuta.

Señalaba que los niños perciben sus propias experiencias como si fueran la realidad y destacaba que en la interacción con la “*realidad*”, las personas generan “*comportamientos*” como una estructura perfectamente organizada. A esta forma de actuar se le denominó terapia Gestalt, muy utilizada por la corriente humanista. “*Gestalt*” es un término que viene del alemán y cuyo significado podría traducirse como “*estructura*”, “*creación*”, o *figura*”.

Como podemos ver, la psicología humanista trata por todos los medios de acercar a sus pacientes hacia la realidad al considerar que estos por causa de su enfermedad tienden a distorsionar esa realidad lo que hace que sus comportamientos sean en la mayoría de los casos inadecuados.

Este método utilizado por Rogers representa un cambio sustancial en la relación que hasta entonces habían tenido los psicoterapeutas y sus pacientes, ya que, no solo se busca entender mejor a la persona en su individualidad, sino que además, ahora se busca la interacción activa con el paciente tratando de entender mejor su lado más subjetivo, y por tanto, sus motivaciones, sus emociones y sus necesidades.

Para Rogers el ser humano dispone de las herramientas suficientes para poder conocerse a si mismo e igualmente como fruto de este proceso de reflexión interna es capaz de potenciar sus propias “fortalezas” y minimizar sus “debilidades”. El auto conocimiento según Rogers nos permite auto dirigir nuestros propios comportamientos y sobre todo controlarlos.

Rogers, (1980), nos habla de la *tendencia formativa*, como una componente que poseen todas las personas, añade que esta tendencia desde el punto de vista psicológico demuestra que cada persona busca la actualización de sus posibilidades de una forma constructiva. Y es aquí precisamente donde coincide con Maslow y su teoría sobre la motivación, según la cual, el ser humano busca o tiende hacia la autorrealización, eso sí, una vez haya satisfecho todas o una gran parte de sus necesidades (Maslow, 1954). Digamos que son dos caminos paralelos que llegan a un mismo destino.

Es por tanto el terapeuta el que debe de aportar un clima y un entorno propicios y amigables para que el paciente pueda explotar este proceso interno.

Dos rasgos principales de la terapia centrada en el cliente:

- La confianza total en la persona. (cliente o paciente).
- El rechazo al papel directivo del terapeuta.

Rogers considera vitales las tres principales cualidades del terapeuta; empatía, autenticidad y congruencia para obtener los mejores resultados en la aplicación del tratamiento.

Y destaca lo importante que es crear un ambiente adecuado para que el cliente pueda realizar un acto interno de auto conocimiento que le va a beneficiar en la búsqueda de soluciones a sus posibles problemas.

En cierta forma podríamos decir que este eminente psicólogo norteamericano estaba fundando las bases para la utilización de la psicología con fines comerciales o mercantiles.

Si analizamos detenidamente la metodología aplicada en las investigaciones de tipo cualitativo que hoy día se realizan en los principales institutos de investigación de mercados, podemos encontrar grandes similitudes entre sus teorías y los métodos actualmente más utilizados en las entrevistas en profundidad.

Mediante este tipo de entrevistas buscamos obtener las opiniones más sinceras y espontáneas de un sujeto previamente seleccionado con el objetivo de investigar cuestiones de carácter marketiniano.

Se trata una vez más de crear un ambiente emocionalmente amigable con el objetivo de obtener una información que consideramos relevante para nuestros fines.

Rogers propuso que el auto conocimiento y la aceptación de uno mismo son requisitos previos para tener salud en términos psicológicos y para conocer y aceptar mejor a los demás (Whetten y Cameron, 2005).

4.3.4.2 La tercera fuerza

Por fin llegamos a los dos autores más recientes y desde nuestro punto de vista mas significativos del humanismo, comenzamos por el que es considerado por muchos como fundador de esta corriente de la psicología moderna, Abraham Maslow (1908 – 1970), el cual, poco antes de su muerte nos señalaba que la psicología humanista, *“no es obra de un solo líder, sino de muchas personas”*.

La denomino *“La Tercera Fuerza”*. Y concretamente en este autor nos adentraremos lo suficiente para entender mejor los antecedentes de la Inteligencia Emocional.

Acerca de esta corriente decía lo siguiente:

“La psicología actual está fragmentada y se podría decir que hay tres o más ciencias separadas y sin ninguna comunicación entre ellas. Primero tendríamos a los conductistas. Después estarían el conjunto de psicologías originadas en Freud y por

tanto en el psicoanálisis. Por último están las psicologías humanistas, también llamada tercera fuerza, que es la unión de varios grupos psicológicos en una misma filosofía. De esta tercera psicología es de la que quiero hablar. Pienso que incluye a la primera y a la segunda y he inventado para denominarla los términos epiconductista y epifreudiana". (Maslow, 1971)

Maslow nos describió las necesidades humanas formando una estructura en forma de pirámide, ya que esta fue la forma que él considero más adecuada para jerarquizar estas posibles prioridades del ser humano: las necesidades más básicas, en la base de la pirámide, son las de supervivencia: aire, agua, alimento, sexo...; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y estabilidad; en el tercero las de necesidad social de aprecio, pertenencia a un grupo...; en el último escalón de la pirámide están las necesidades de auto realización, siendo consideradas estas como las más elitistas dentro de esta jerarquía. Consideraba que no tendría ningún sentido que una persona que aún no ha sido capaz de satisfacer sus necesidades más básicas, siquiera se plantease la posibilidad de pensar en su propia auto realización. También sin embargo nos señala que, no necesariamente hay que tener el total de las necesidades más básicas satisfechas para pensar en el siguiente eslabón de la pirámide. Digamos que, lo que nos indica es que una persona puede llegar a lo más alto de la pirámide lugar en el que solo queda buscar la auto realización, pese a no haber satisfecho la totalidad de todas las necesidades de los escalones anteriores, aunque sí, una parte muy importante de ellas. Con esto supongo que lo que está aceptando es que no todas las personas tienen exactamente las mismas necesidades ni exactamente las mismas prioridades.

Por tanto podríamos decir que sus teorías se basan en tres elementos: 1) la personalidad, 2) la motivación, 3) la auto realización. Para este autor, el ser humano encuentra su auto realización cuando *"actualiza todas sus potencialidades* y por tanto cuando sus principales prioridades se centran en la auto realización, entendiendo como tal la *contemplación de la belleza, la búsqueda de la verdad, ...*" (García Vega, 2003).

"En su obra fundamental (Motivation and Personality – Motivación y Personalidad; 1954), Maslow aporta además toda una teoría de la satisfacción y realizaciones humanas... Maslow es el gran maestro de la teoría motivacional y nadie ha ido más lejos que él en esta cuestión". (Chavarrí, 2001).

Y es que, sin lugar a dudas como argumenta Chavarrí (2001), nadie como él fue hasta la segunda mitad del siglo XX tan sumamente original. Mientras hasta entonces, la psicología tradicional se había centrado más de los estados patológicos, él buscó su camino en los componentes de la salud pero en términos positivos, es decir, que al igual

que posteriormente lo ha hecho la inteligencia emocional, Maslow se centró en los aspectos normales y corrientes de las personas y sobre esa observación desarrollo su tan influyente pirámide de las necesidades.

De el y sus aportaciones seguiremos hablando a lo largo de esta tesis ya que lo consideramos pieza esencial del posterior desarrollo que ha tenido la inteligencia emocional.

En su misma línea trabajo otro eminente psiquiatra fundador de una técnica llamada logoterapia, o lo que es lo mismo, la búsqueda de sentido. Es un tipo de psicoterapia que se basa en el análisis existencial y se centra en una "*voluntad de sentido*" en oposición a la doctrina de Adler de "*voluntad de poder*" o la "*voluntad de placer*" de Freud.

Después del psicoanálisis de Freud y la psicología individual de Alfred Adler, la logoterapia es la "*tercera escuela vienesa de psicología*" desarrollada por este neurólogo, y psiquiatra, llamado Viktor Frankl.

En 1945 escribió *El hombre en busca de sentido*, describiendo con todo lujo de detalles la vida del prisionero en un campo de concentración, pero, en este caso desde la perspectiva de un psiquiatra. En esta obra expone que, aun en las condiciones más extremas de deshumanización y sufrimiento, el hombre puede ser capaz de encontrar una razón para sobrevivir.

Así, un estudio llevado a cabo por el *Book of the Month Club* y la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos encontró que *El hombre en busca de sentido* estaba en la lista de los diez libros de mayor influencia en los Estados Unidos de América.

4.3.4.3 Conclusiones

Aunque pueda haber ciertas diferencias entre los diferentes autores más relevantes de la psicología humanista que utilizan el concepto (Rogers, Maslow, Frankl, Fromm), la suposición principal de la que todos ellos parten, es la misma: *existen valores cuya realización o alcance constituyen la finalidad de la vida humana* (Villegas, 1986).

Hemos querido destacar de forma sobresaliente la psicología humanista como parte mas importante de este análisis histórico sobre la evolución que ha tenido la Inteligencia emocional, al considerar desde nuestro punto de vista, que es su embrión. Es el momento en el que se le comienza a dar a las emociones el papel principal que hasta entonces no se le habían atribuido o no al menos en toda su dimensión. Los conductistas ya comenzaron a evaluar los comportamientos, pero fueron los humanistas los que comienzan a interpretarlos desde un punto de vista diferente. Se considera al ser humano como algo mas, se aceptan otras variables como fundamentales causantes de esos comportamientos y se eleva el concepto de auto realización como base principal del humanismo.

La auto realización es como hemos señalado la búsqueda de la excelencia y el camino por el que logramos esta meta es la satisfacción de las necesidades según una pirámide jerárquica. Ya anteriormente tenemos algunos precedentes de esto en la "*personalidad creativa*" de Adler e incluso años antes es el propio Jung el que también nos destaca en cierta forma la búsqueda de la auto superación del individuo.

Como nos señala el propio Maslow (1971), el humanismo toma conceptos tanto del psicoanálisis como de la psicología cognitivo-conductista, por lo que con toda probabilidad el humanismo no hubiera podido existir si previamente no se hubiera recorrido este largo camino.

En nuestra opinión, es la base conceptual del tema principal de esta investigación y abre el camino hacia el estudio de las emociones como parte significativa de la inteligencia humana.

Los postulados actuales de la psicología defienden el estudio de comportamiento humano, aunque ya no como ocurrió sobre todo en la primera mitad del siglo XX periodo en el cual se estudiaba principalmente los aspectos reactivos consecuencia de la estimulación externa algo que defendió el conductismo en sus orígenes, ahora se tiene en cuenta a la persona en su totalidad, por tanto se incluyen sus experiencias y sobre todo sus procesos internos (Saiz, 2009).

El individuo que estudia ahora la psicología forma parte de un entorno social y tiene por tanto una enorme dependencia de sus emociones y motivaciones (Saiz, 2009).

Hemos comenzado este capítulo hablando de la inteligencia social la cual es considerada por muchos investigadores el origen más reciente de la inteligencia emocional. Con el humanismo hemos vuelto de nuevo al mismo punto de encuentro, el ser humano, que

como señaló Maslow tiene una jerarquía de necesidades, las cuales a su vez le hacen generar las motivaciones necesarias en búsqueda de su satisfacción. Estas a su vez muestran su reflejo en las emociones que son igualmente las que podemos identificar desde fuera, las emociones se delatan en las actitudes y en los comportamientos de las personas. No todas estas emociones tienen que ser necesariamente lógicas o fundamentadas totalmente sobre una base racional. Por supuesto, algunas, sí, pero no todas ellas.

Como hemos podido ver al comienzo de este capítulo algunos de los autores más relevantes de la inteligencia emocional coinciden rigurosamente en que las personas emocionalmente inteligentes son capaces de identificar y por consiguiente también entender y manejar las emociones de los demás, y por supuesto las suyas propias.

Desde la psicología de finales del siglo XIX hasta nuestros días, se fueron dando cuenta, en un proceso evolutivo, que si se quiere conocer bien a los seres humanos, hay que entender primero sus emociones.

4.3.5 La psicología cognitiva

“Suele decirse por parte de los psicólogos, que el ser humano entra en el mundo con nada más que su capacidad de aprender”. (Grande y Alonso, 2010)

4.3.5.1 Introducción

Y que la propia vida es un aprendizaje que no finaliza jamás (Esparza, 2009).

La psicología cognitiva, basa sus estudios en los procesos mentales que están implicados en el “conocimiento”. Centrándose por tanto en aspectos como, la memoria, las percepciones y el aprendizaje entre otros. Por cognitivo entendemos el acto de

conocimiento, en sus acciones de almacenar, recuperar, reconocer, comprender, organizar y usar la información recibida a través de los sentidos.

Para Grande y Alonso (2010), la adquisición de conocimiento se produce mediante el aprendizaje, y este a su vez es un factor importante respecto a las actitudes y los comportamientos.

El aprendizaje de acuerdo con Grados J. (2004), conforma algunas de las emociones más importantes del ser humano tal como: la ira, el miedo, la alegría, la tristeza y la sorpresa entre otras.

Se centra en estudiar a las personas respecto a cómo reciben la información y como la utilizan posteriormente. Como resultado obtenemos el conocimiento funcional en el sentido de que la siguiente vez que esa misma persona se encuentre con una situación parecida habrá generado lo que en management llamamos "*curva de experiencia*".

La cual le permite generar respuestas y reacciones más acertadas que en la primera ocasión. Igualmente esa información recibida será posteriormente interpretada y es ahí donde reside la objetividad e imparcialidad del sujeto. Podríamos decir que todo esto se produce en nuestra mente mediante el *aprendizaje cognoscitivo* (Grande y Alonso, 2010) y que este se logra cuando el conocimiento que hemos logrado tener en un plazo más bien corto de tiempo, permanece sin embargo en nuestra memoria durante mucho tiempo.

Además y más importante para nuestra tesis, la psicología cognitiva es cómo la cognición lleva a la conducta. Desde una perspectiva motivacional, la cognición es generadora de "acción". Para los cognostivistas, la acción está supeditada en función de los pensamientos de la persona, y no de simples instintos y necesidades.

Para Grande y Alonso (2010), la secuencia que seguiría el proceso de adquisición y utilización del conocimiento sería:

ATENCIÓN = PERCEPCIÓN = APRENDIZAJE = MEMORIA = COMPORTAMIENTO

La Atención, sería la consecuencia de la motivación como generadora de acción. La Percepción, nos permitiría realizar una interpretación más o menos objetiva de la información que estamos adquiriendo. El Aprendizaje y la Memoria son el

almacenamiento y posterior recuperación del conocimiento adquirido. Y por último, tendríamos los comportamientos como las actitudes visibles consecuencia de la utilización de todo este conocimiento.

A diferencia del psicoanálisis, los cognitivos que consideran este enfoque de la psicología como *la ciencia de la conducta*, basan sus teorías en la *observación externa*. (Campos, 1994).

“La Psicología cognitiva surge como alternativa a la concepción conductista de la mente como caja negra inaccesible. Es difícil atribuir su aparición a un único autor, pero sí parece claro que su inicio coincide con la aparición y desarrollo de los ordenadores. El funcionamiento de estas máquinas sirve como metáfora al investigador para explorar el funcionamiento de los procesos cognitivos internos”. (León y Montero, 1995).

Los psicólogos cognitivos destacan la influencia que el procesamiento de la información tiene sobre los comportamientos, ya que consideran que cada persona sigue un proceso interno semi-automático en el que compara la información que acaba de recibir o adquirir con lo que sería su propio “esquema” o estructura cognitiva preexistente. De forma que, de una u otra manera tendemos a evaluar todo lo que nos va ocurriendo en función de nuestras experiencias previas. La evaluación objetiva permite por tanto que esas experiencias anteriores no distorsionen la realidad.

Para Grande y Alonso (2010), los criterios de evaluación que utilizamos las personas se basan principalmente en dos factores, *los motivos y la información y experiencias acumuladas*.

La psicología cognitiva se diferencia de otros enfoques anteriores ya que acepta la utilización de metodología científica y rechaza la introspección como método válido de investigación tal como hacia la psicología Freudiana.

Pero más significativo todavía es el hecho de que acepta la existencia de estados mentales internos como las motivaciones, algo que en cambio como hemos podido ver no era aceptado por los “conductistas” o al menos no en la misma dimensión.

Merece la pena destacar a Albert Ellis (1913 – 2007), el cual como la mayoría hunde sus raíces en las teorías del psicoanálisis, sin embargo, en 1953 Ellis cambia radicalmente de

rumbo y decide alejarse de este, buscando en lo “racional” la nueva esencia de sus investigaciones.

Ellis que focaliza sus investigaciones centrándose en el conocimiento y las emociones, fue muy atacado por otros investigadores que no entendían que se le diera al “conocimiento” un papel tan preponderante.

En 1955 desarrolló la terapia racional emotiva conductual. Y es considerado por muchos como el padre de las terapias cognitivas conductuales.

Ellis proponía que las personas están muy influenciadas por su entorno y también e incluso más todavía por la particular “visión” que tenemos de lo que nos rodea. Su TRE se centra por tanto en los aspectos emocionales, conductuales y racionales.

Con su TRE Ellis señala que las emocionales son reacciones causadas por las interpretaciones tanto conscientes como inconscientes que cada persona hace de su entorno y por lo tanto, de lo que podríamos llamar su realidad.

La TRE trata de convencer a las personas de que los pensamientos irracionales le generan estados de pesimismo y propone cambiarlos por aquellos que puedan ser más próximos a la realidad. Digamos que, Ellis consideraba nada desacertadamente que lo negativo influía sobre la objetividad de la persona haciéndola caer en una visión deformada de la realidad.

La TRE como terapia cognitivo-conductual se basa en la creencia de que las emociones y los comportamientos son el fruto de las creencias y pensamientos del individuo en definitiva, de su interpretación de la realidad (Ellis, 1962) (Cit. en Caballo, 1991).

Ellis con sus investigaciones enfoco el “conocimiento” hacia el interior de cada persona. Centro su terapia innovadora y revolucionaria en aquella época, en las “emociones” como forma de lograr que las personas aprendieran a auto conocerse y por tanto a evaluar su entorno de la forma mas objetiva posible.

En la misma línea Kelly (1955) argumentaba que solo había una “realidad”, pero que cada “*construcción personal*” es una percepción sobre esa realidad. Vamos que cada persona percibía su propia “realidad” de las cosas y de las situaciones que vivía. Esto nos lleva de nuevo a recordar que cada Directivo, puede tener su propia “visión” de la “realidad”. Y por tanto, en función de esta, adoptar una actitud determinada.

Kelly decía que cada uno de nosotros a nuestra manera prejuzgamos a personas y situaciones. Por ello, desarrollo su teoría de los “*constructos personales*”.

“Lo pensamientos, sentimientos y experiencia de una persona son psicológicamente canalizados en función de la manera en que esa persona anticipa los acontecimientos. Los constructos están determinados no sólo por la realidad que está fuera, sino también por la manera de ver el mundo, las otras personas y a uno mismo y las expectativas sobre ellos”. (Kelly, 1955)

Kelly nos habla de cómo hacemos nuestras propias interpretaciones de la realidad y como estas están entre otras muy influenciadas por el conocimiento que tenemos de nosotros mismos.

“...En la construcción unitaria de un conocimiento del sí mismo, y del mundo, el desarrollo emotivo y cognitivo se despliegan en paralelo a través de una relación continua de interdependencia recíproca en la cual la calidad de diferenciación emotiva logra orientar las capacidades cognitivas disponibles, que a su vez influye la sucesiva dirección de la diferenciación emotiva”... Instituto de Terapia Cognitiva INTECO, 1999. Santiago de Chile.

4.3.5.2 Sesgos cognitivos

Como hemos podido ver, desde la psicología cognitiva se nos destaca que de una u otra forma, los individuos tomamos decisiones, tanto en nuestra vida personal como profesional basándonos en nuestras propias experiencias. Son estas “experiencias” las que principalmente nos ayudan a “interpretar” la enorme cantidad que de información disponemos de cara a tomar todo tipo de decisiones.

Sin embargo, como señala Kahneman (2012) y Goleman *et al*, (2011) no toda experiencia es generadora de buenas decisiones. Esto principalmente se debe a que nuestras “experiencias” son igualmente generadoras de “prejuicios” que no siempre nos ayudan a interpretar la información y los datos de que disponemos, de forma objetiva.

Este es un punto principal de nuestra investigación, ya que representa el problema de investigación. Las limitaciones y sesgos cognitivos a los que los empresarios-directivos

se tienen que enfrentar a la hora de tomar decisiones. Es por ello que de este punto nos ocuparemos ampliamente en el capítulo 3 correspondiente a la planificación estratégica.

4.4 La Neurociencia. Cerebro racional y Cerebro emocional

4.4.1 Introducción

“La emoción es más potente que la razón”, (LeDoux, 2000).

El destacado neurólogo LeDoux considera que todas las personas poseemos en el cerebro un lado emocional, este sería la “amígdala” ya que esta recibe la información que llega desde los “sentidos” a través de las conexiones neuronales. La amígdala genera algo así como una “*memoria emocional*” que influye sobre nuestros “comportamientos” y sobre la percepción que tenemos de nuestro entorno. Y sería por tanto esa *memoria emocional* la generadora de una gran parte de estas conductas.

“El instituto Picower para el aprendizaje y la memoria en el Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT), trabaja actualmente en como las sinapsis en la corteza cerebral son modificadas por la experiencia y el almacenamiento de información. Las sinapsis, las uniones entre las células nerviosas, son las autopistas para los mensajes enviados y recibidos por todas las células del cerebro” (Cit. en Viguri, 2011).

De acuerdo con Viguri *et al*, (2011), cada emoción tiene su propio conjunto de pensamientos y recuerdos asociados, que el cerebro emite automáticamente sin control racional. La visión de la realidad se modifica en función de la emoción que se esté sintiendo.

La mente emocional es por tanto selectiva, reorganiza los recuerdos y las posibles alternativas de forma que sobresalgan las que considera relevantes.

Por ejemplo durante el aprendizaje se producen esas modificaciones. Se ha visto, también que ante lesiones cerebrales, otras áreas del cerebro asumen las funciones de

las áreas lesionadas. En ese sentido se puede decir que el cerebro es de una gran plasticidad.

El aprendizaje y la experiencia, señala Viguri *et al*, (2011) son como el gimnasio del cerebro, aumentan las sinapsis como el gimnasio mejora la musculatura.

Durante siglos, se nos ha mostrado por parte de la comunidad científica una total separación entre “razón” y “emoción”, sin embargo los descubrimientos realizados en el campo de la neurociencia desde principios del siglo XX han ido demostrando la incoherencia de esta afirmación (Damasio, 1994).

Goleman (2005) hace la siguiente reflexión:

“De pronto, sin embargo irrumpió en escena una nueva noción sobre los ingredientes fundamentales del éxito en la vida que me impacto hasta el punto de convertirla en el título del libro publicado en el año 1995. Al igual que había ocurrido con Mayor y Salovey, esa expresión sintetizaba, en mi opinión un amplio rango de descubrimientos científicos que unificaba distintas líneas de investigación y que no revisaba tan solo la teoría, sino que también incluía un amplio rango de interesantes avances científicos como, por ejemplo, los primeros resultados del incipiente campo de la neurociencia efectiva, la cual se ocupa de investigar el modo en que el cerebro regula las emociones” (Goleman, 2005).

“En tiempos antiguos el Oráculo de Delfos recomendaba a quienes buscaban su consejo que empezaran por conocerse a si mismos, pero a pesar de la búsqueda e investigación continuas por casi dos siglos, esta área ha demostrado no ser sencilla. El funcionamiento del casi kilo y medio de tejido esponjoso que compone el cerebro humano en ocasiones parece ser casi tan complejo como el universo mismo. Con todo, ahora sabemos bastante acerca del funcionamiento de los cuatro lóbulos de la corteza cerebral (frontal, parietal, occipital, temporal), y las estructuras subcorticales del cerebro” (Aiken y Varela, 2003).

No son pocos los científicos que desde el ramo de la neurología han centrado últimamente sus investigaciones en el estudio de estas emociones que cada vez son más importantes en esta sociedad tan desarrollada y tan supuestamente auto realizada.

Sin embargo, las investigaciones sobre la base neurológica de la emoción comenzaron años antes del comienzo de la segunda guerra mundial, fue en 1937 cuando el neurocientífico norteamericano, James Papez nos deja su propuesta sobre las emociones denominándolas “*circuito de Papez*” al cual se refiere como una serie de estructuras

nerviosas situadas en el la zona límbica del cerebro y que estarían actuando como controladoras de las emociones. De esta forma el propio Papez lo que nos quiere decir es que es el sistema límbico, el que realmente ejerce control sobre nuestras emociones. El precursor de la idea sin embargo fue Christofredo Jakob, un neurobiólogo alemán que en 1908 nos habló de la existencia de un “*cerebro visceral*” el cual comenzaría en el hipocampo e incluiría otras zonas principales como la corteza prefrontal y las amígdalas.

De acuerdo con Méndez-Díaz; Mendoza-Fernández; López Mejía; Valdovinos de Yahya; (2009), James Papez realizó su aportación alegando que la estructura de origen cortical que se encarga de representar y determinar los sentimientos es el lóbulo límbico. Dicha estructura fue identificada anteriormente por Paul Broca. Sin embargo el término de “sistema límbico” fue acuñado por Paul McLean, quien lo consideró así debido a que se incluían partes del hipotálamo, el área septal, el núcleo *accumbens*, las áreas neocorticales y la amígdala, siendo esta última, la principal responsable de lo que se ha venido a llamar *cerebro emocional* al ser nuestra parte más emocional e impulsiva.

Y aunque con los años las investigaciones realizadas en este campo de la neurología han demostrado que el circuito es mucho más amplio de lo que imaginaron, lo cierto es, que ambos científicos fueron pioneros en el estudio de las emociones.

Desde entonces, muchos de estos nuevos investigadores han focalizado sus estudios principalmente en el estudio de las bases neurológicas de la mente, especialmente en lo que se refiere a los sistemas neuronales que subyacen en la memoria, el lenguaje, las emociones y el proceso de toma de decisiones. Como médicos tratan los desórdenes del comportamiento y de la cognición, así como los del movimiento.

Pero, ¿qué son las emociones y en que parte de nuestro cerebro se generan?

El Jefe de Neurología del Colegio de Medicina de la Universidad de Iowa dice; “*En verdad, el razonamiento y las emociones se cruzan en el cerebro. Los sentimientos y las emociones ejercen una poderosa influencia sobre el razonamiento. Los sentimientos conservan una primacía que afecta a nuestra mente, ejerciendo una influencia enorme*”. (Cit. en Senge, 1999).

Damasio (2005) nos define la emoción como un conjunto complejo de respuestas químicas y neuronales que forman un patrón distintivo.

Digamos por tanto que las emociones serian aquellas reacciones que ayudan a la supervivencia de cualquier ser vivo. Las emociones son por tanto incluso anteriores a la

propia *inteligencia creativa*, es en cierta forma la manera que Damasio (2005) tiene de referirse a la inteligencia racional y deductiva.

Para Goleman (2009), las emociones son impulsos que genera nuestro cerebro de forma automática por causa de la propia evolución. Digamos que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción.

Damasio (2005) se adentra en que produce las emociones en cuanto a que son muchas veces reacciones que el propio organismo genera, "*La emoción significa el resultado de la evaluación de la situación por parte del organismo*". Esta evaluación a la que se refiere, unas veces son *disparadores* producidos por la evolución, pero por el contrario, en otras muchas ocasiones serían asociaciones que nuestro cerebro hace en función de nuestras experiencias particulares. Damasio considera que las emociones surgen en función de una *complicada cadena de acontecimientos*.

De estas evaluaciones hablaremos mucho más intensamente en el próximo capítulo, ya que, el factor emocional a la hora de evaluar nuestras propias fortalezas y debilidades es más variable de lo que supuestamente parece, de forma que, cualquier evaluación de la realidad, conlleva una alta dosis de auto conocimiento emocional para evitar interpretaciones deformadas precisamente de esa realidad.

Estos *disparadores* o reacciones que genera de forma automática nuestro cerebro son nuestra parte más emocional, pero por otro lado, están también esas otras asociaciones más racionales que como dice el neurocientífico, se basan en nuestras propias experiencias las cuales a su vez, son el fruto de nuestra inteligencia cognitivo-individual que como ya hemos señalado también está muy influenciada por la inteligencia colectiva que ha formado parte de nuestro desarrollo cultural.

Hemos analizado intensamente el impacto que nuestras emociones tienen sobre nuestros comportamientos, hemos visto como los humanistas precisamente buscan el mejor tratamiento para los pacientes en la interpretación eficaz de esas emociones, hemos visto como psicoanalistas y conductistas centran su terapias en estudio de esos comportamientos aunque de formas diferentes, y es ahora cuando nos adentramos en el origen de esos comportamientos. Nuestras actitudes son el reflejo del funcionamiento de nuestra mente y también de la experiencia adquirida por formar parte de una cultura o civilización determinada.

Sin embargo, la cuestión está en que dos personas, pertenecientes a una misma realidad cultural, con la misma educación, con las mismas costumbres, con los mismos conocimientos y con la misma formación, pueden tener dos formas muy diferentes de

interpretar y/o juzgar una determinada realidad. Dicha realidad procede y esta explicada por la información que esta en nuestro entorno, esa información al contrario de lo que ocurría hace solo unas décadas, es abundante y supuestamente fácil de interpretar, sin embargo, estas dos personas realizan una evaluación diferente de los hechos lo cual a su vez les lleva a tomar decisiones igualmente diferentes. ¿Cuál sería por tanto el factor diferenciador entre ambos directivos? Sin lugar a dudas la capacidad emocional de cada uno de ellos determinara este factor.

Estamos por tanto influenciados en nuestras decisiones y en nuestras acciones tanto por nuestros sentimientos, los cuales están generados por nuestra parte más emocional, como también por nuestros pensamientos que sin embargo se procesan en nuestra parte del cerebro más racional y deductiva.

Goleman (2009) lo define como *nuestras dos mentes*, y señala que “*estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental*”.

Vamos por tanto a intentar explicar de la forma más sencilla posible esta *cadena de acontecimientos* que tanto dentro de nuestro cerebro como fuera de él, desencadenan nuestras reacciones más emocionales.

A este respecto Damasio considera que:

“Las emociones positivas o negativas y los sentimientos que de ellas se siguen se convierten en componentes obligados de nuestras experiencias sociales” (Damasio, 2005).

Una vez más y en este caso desde la neurociencia se nos señala el importante componente social que tiene nuestra inteligencia emocional, algo ya señalado anteriormente por algunos de los más representativos investigadores.

“...diferentes opciones de acción y diferentes resultados futuros se hallan asociados a diferentes emociones/sentimientos. En virtud de dichas asociaciones, cuando una situación que encaja en el perfil de una determinada categoría es revivida en nuestra experiencia, desplegamos de forma rápida y automática las emociones apropiadas” (Damasio, 2005).

La cuestión es que nuestro cerebro ha ido evolucionando a lo largo de millones de años y esta evolución se ha plasmado en un crecimiento del mismo desde abajo hacia arriba de forma que, las partes más bajas o más próximas a la medula serían las más primitivas o emocionales y por el contrario las partes más alejadas de la medula serían las más evolucionadas o racionales.

4.4.2 Cerebro racional y cerebro emocional.

De acuerdo con el neurocientífico Paul D. MacLean (1913 - 2007), considera que el cerebro ha tenido un desarrollo a lo largo de los miles de años que conforman la existencia del ser humano en la tierra, así dicha evolución habría ido generando algo así como tres cerebros en uno. Nos habla de un “*cerebro triple*” como suma de tres partes que el mismo definió como, el reptiliano, el sistema límbico, y por último tendríamos la neocorteza.

Respecto al primero, lo define MacLean como el encargado de regular los elementos más primarios es decir, los aspectos básicos relacionados con la vida, por lo que este sería sin lugar a dudas el que nos hace iguales a todas las especies. *“Aún tenemos en nuestras cabezas estructuras cerebrales muy parecidas a las del caballo y el cocodrilo”*.

El segundo formado por el sistema límbico sería el responsable del instinto de supervivencia pero en términos de conservación de la especie, o lo que es lo mismo, la reproducción de la raza e igualmente también es el responsable del aprendizaje, la memoria, y ciertas emociones como placer, miedo, agresividad o autocontrol que evidentemente de alguna manera configuran la personalidad y los comportamientos de las personas. Digamos que de acuerdo con MacLean (1990), esta nueva parte del cerebro, es la responsable de nuestras emociones más básicas al regular nuestras respuestas fisiológicas ante los estímulos. Fue esta parte del cerebro sobre la que Pavlov centró sus estudios respecto a las posibles conexiones estímulo-respuesta.

Por último, tendríamos la neocorteza que actuaría precisamente como generadora de los factores emocionales relacionados con nuestro entorno. Este último nos es común a algunas especies, pero es precisamente el que los seres humanos hemos ido desarrollando a lo largo de millones de años y por tanto, como hemos venido señalando anteriormente sería la parte que habría ido formándose también gracias a las diferentes culturas y civilizaciones que hemos ido desarrollando con los tiempos y por tanto el impacto que sobre nuestro conocimiento tanto emocional como cognitivo, tiene.

MacLean fue pionero en el estudio de las emociones tratando de explicar la evolución de la mente humana en función de los comportamientos (Chopra; Kanji, 2010), y centrándolo

sus investigaciones sobre la base neurológica de la emoción, es por ello que no podremos evitar mencionarlo en múltiples ocasiones a lo largo de este punto.

Por tanto tendríamos como por un lado aquella parte de nuestro cerebro, la más próxima a la medula espinal formada por un sencillo sistema nervioso y cuyo nombre es tallo encefálico. Este sería el responsable de los movimientos y de las reacciones más automáticas de los organismos. Su cometido es simplemente garantizar la supervivencia de las especies ya que, es común a todas ellas y proviene de la *edad de los reptiles*.

Por otro lado tendríamos una posterior evolución del cerebro que sería el sistema límbico el cual consideran los neurólogos como unas estructuras neuronales que serían como sistema las generadoras de las emociones. Y en esta línea sería el sistema límbico la parte dentro de nuestro cerebro encargada de producir dichas emociones. Esta parte del cerebro que envuelve el tallo encefálico permitió a los individuos generar reacciones mucho más eficaces para garantizar la propia supervivencia, estamos por tanto hablando del miedo, la ira, el deseo, la rabia, el aprecio y el desprecio, entre otras.

Por último estaría el neocórtex como parte más importante dentro del cerebro respecto al desarrollo intelectual y responsable principal de nuestra capacidad de planificación y sobre todo de previsión. Así, esta parte del cerebro fue la que permitió dar forma a esas reacciones más emocionales que se generan en el sistema límbico. De estas conexiones tan necesarias entre el sistema límbico y la neocórtex depende en gran parte la capacidad genial que tiene el ser humano de integrar equilibradamente lo que se ha venido a llamar, corazón y cabeza o lo que es lo mismo, pensamientos y sentimientos emocionales.

Como nos señala Goleman (2009) a este respecto:

“Las ramificaciones nerviosas que extendieron el alcance de la zona límbica son tantas, que el cerebro emocional sigue desempeñando un papel fundamental en la arquitectura de nuestro sistema nervioso. La región emocional es el sustrato en el que creció y se desarrolló nuestro nuevo cerebro pensante y sigue estando estrechamente vinculada con él por miles de circuitos neuronales”.

En la misma línea se sitúa el neurocientífico LeDoux (2000), al señalarnos que, las conexiones que van desde la amígdala hacia el neocórtex triplican las que van en el sentido contrario, señalando que:

“Hay muchas más fibras nerviosas en este sentido –de la amígdala al córtex– que en este otro –al revés–. De modo que cuando se recurre al psicoterapeuta es para intentar reforzar mediante la palabra las señales que van del neocórtex a la amígdala. En

cambio, la farmacoterapia ayuda a que las vías de comunicación que van de la amígdala al córtex tengan menos potencia, ayudando a debilitar las señales que van en este sentido".Ledoux, 2000

LeDoux descubrió que la amígdala era capaz en ocasiones de responder ante situaciones externas incluso antes de que nuestro cerebro pensante el neocórtex haya tenido tiempo de evaluar la información recibida por los sentidos. Lo cual le llevo a considerar que: *"anatómicamente hablando, el sistema emocional puede actuar independientemente del neocórtex. Existen ciertas reacciones y recuerdos emocionales que tienen lugar sin la menor participación cognitiva consciente"* (Cit. en Goleman, 1995).

Y son precisamente todas esas conexiones nerviosas entre ambas partes vitales de nuestro cerebro, las que nos permiten equilibrar nuestra vida tanto en términos emocionales como racionales (Damasio, 1994).

La importancia de dichas conexiones y el papel que las emociones tienen incluso en nuestras decisiones más racionales, es tan grande que le llevaron a este neurólogo a investigar las lesiones que sus pacientes tenían en las conexiones neuronales existentes entre la amígdala y el lóbulo prefrontal y como esto influía de forma notable en sus comportamientos y lo que es más importante todavía, en sus decisiones.

Es realmente increíble como en 1994 con todo lujo de detalles nos relata algunos de los casos en los que personas con lesiones en esta parte del cerebro, eran capaces de mantener intactas sus capacidades cognitivas pero sin embargo su vida social y personal se convertían en un verdadero desastre. Así, concluía en 1994 y a tenor de sus investigaciones que el proceso de toma de decisiones de estos pacientes, se encontraba enormemente disminuido debido a que las lesiones entre ambas partes de cerebro les hacía perder la *"memoria emocional"*.

Podríamos considerar estos experimentos como una evidencia más de la vital importancia que tienen nuestras emociones en el desarrollo equilibrado de nuestras vidas, tanto desde el punto de vista personal como laboral. Sin embargo hay personas que sin padecer lesión alguna, carecen de la inteligencia emocional necesaria para relacionarse con los demás y consigo mismos adecuadamente.

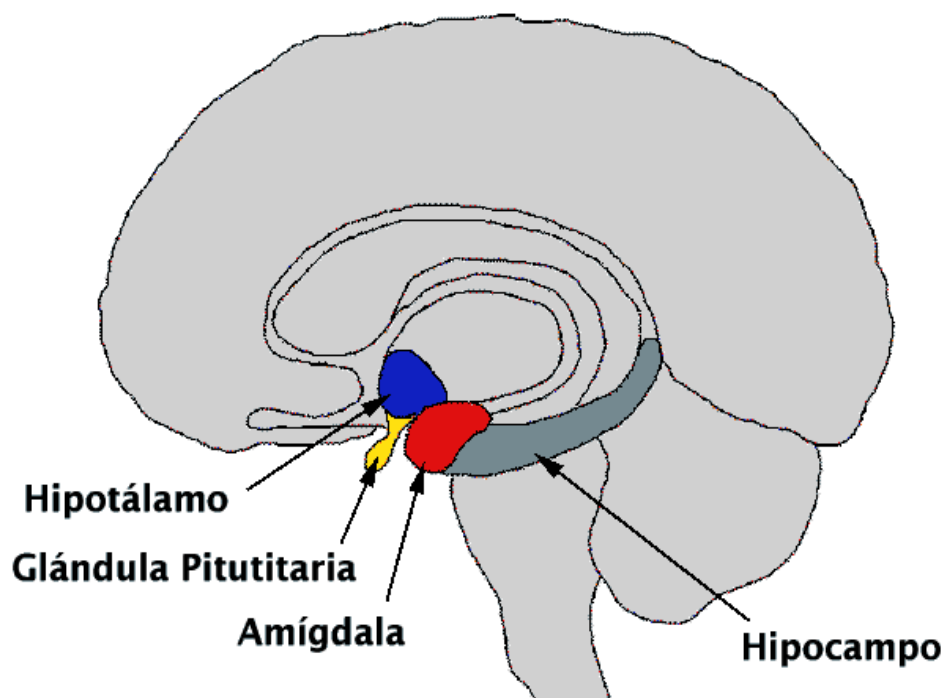
Este apreciable impacto que la pérdida del factor *emocional* causaba en sus decisiones y entre ellas en sus relaciones sociales, les hacía por tanto también ser personas incapaces de gobernarse a sí mismos (Damasio, 1994).

Estamos por tanto tratando de explicar las causas neuronales que explican de alguna forma los comportamientos emocionalmente inteligentes y en su caso contrario, el brutal impacto que estas lesiones generan en los atributos que ya desde la psicología y desde la filosofía hemos ido destacando como más relevantes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, la capacidad de relacionarse con los demás (inteligencia social), y la capacidad de relacionarnos con nosotros mismos. Autoconocimiento, autocontrol, entre otros.

4.4.2.1 El sistema límbico

De acuerdo con Méndez-Díaz; Mendoza-Fernández; López Mejía; Valdovinos de Yahya ;(2009): *“El sistema límbico es un conjunto de estructuras cerebrales que responden a ciertos estímulos ambientales produciendo respuestas emocionales; como: miedo, alegría, enojo o tristeza. Aunque dichas emociones han sido consideradas características únicas del humano, Chales Darwin las describió en varias especies y en animales cercanos en la escala filogenética del humano, como los primates”*

Dicho sistema se halla por encima y alrededor del tálamo, y justo bajo la corteza. Incluye el hipotálamo, el hipocampo, la amígdala, y muchas otras áreas cercanas. Parece ser el principal responsable de nuestra vida emocional, y tiene mucho que ver con la formación de memorias.



Fuente: **Dr. C. George Boeree** :Departamento de Psicología: Universidad de Shippensburg

El Doctor LeDoux sostiene que a lo largo de los siglos ha resultado muy difícil el estudio de las “emociones”, sin embargo, los científicos si han sido capaces de analizar “la razón” investigando aspectos como “la percepción” o “la memoria”.

Damasio (2005) considera que el estudio de la amígdala en animales ha dado enormes frutos en el trabajo de LeDoux. Y en la misma línea se expresa Nussbaum (2001), que señala que sus experimentos con animales demuestran que diversas zonas del cerebro están *implicadas en la transmisión de señales y en el establecimiento de un hábito o memoria emocional*.

LeDoux (1994) considera que el motivo de porque las “emociones” han estado durante largo tiempo fuera de las investigaciones fue su carácter intangible y subjetivo y por tanto el neurocientífico nos propone el estudio de las “emociones” del mismo modo en que se ha venido analizando “la razón”. Y añade que se puede ver como el cerebro procesa estímulos emocionales para generar una respuesta emocional, dejando de lado todos los posibles elementos subjetivos. Es aquí donde encontramos un importante punto de encuentro entre la psicología mas humanista y la neurociencia, y no serán pocas las veces que ambas irán de la mano con el objetivo de entender mejor el cerebro de las personas.

Para explicarnos este proceso LeDoux nos señala como ejemplo el sentimiento de “miedo” y como este genera la secuencia “estímulo-amígdala-respuesta”.

Lo define de la siguiente manera:

“el estímulo de miedo activa la amígdala que es la que produce la respuesta de miedo. ¿Entonces dónde está el sentimiento del miedo? En el pasado se pensaba que el estímulo producía el sentimiento de miedo y esto es lo que causaba la respuesta. Pero ahora pensamos que no es así, y que lo que ocurre es que el estímulo llega a la amígdala y a partir de ahí se produce por un lado la respuesta y por otro el sentimiento de miedo”.

En una entrevista realizada en el año 2000 se le pregunta por la amígdala y su cometido dentro del cerebro a lo que contesto:

“La amígdala es útil para desencadenar respuestas rápidas ante situaciones de peligro. Pero seguramente es mucho más dañino extraer la amígdala de una rata que de una persona, porque una persona puede conceptualizar el peligro y formular un plan para reaccionar ante él. De modo que si está enfrentada a un peligro, sabe que lo es y lo racionaliza. Digamos que las personas pueden no tener la respuesta instintiva pero sí la cognitiva que compensa la falta de la amígdala. Y mientras antes pierdes la amígdala en tu vida más tiempo tienes para compensar su pérdida”.

Dicho esto y una vez hemos realizado una breve descripción de las diferentes partes que forman nuestro cerebro, y cómo influyen de forma diversa en nuestro *cerebro emocional*, queremos entrar en analizar desde un punto neurocientífico esas emociones ya que de acuerdo con MacLean esas emociones aunque han sido poco estudiadas en el pasado, lo hemos podido ver a lo largo de los puntos anteriores, sin embargo también se pueden estudiar, analizar jerarquizar y evaluar.

Es ahora el momento en el que queremos entrar de lleno en estas emociones para así poder integrarlas dentro de lo que se ha venido a llamar inteligencia emocional.

4.4.2.2 Las emociones, como seña de identidad de los individuos

Damasio (2005) lo representa como un árbol en el cual sitúa las reacciones más básicas en la base del mismo, inmediatamente después algo más arriba estarían los comportamientos de dolor y placer, un poco más arriba nos encontramos con los instintos y las motivaciones, y por último en lo más alto, en la copa del árbol estarían las emociones propiamente dichas.

Como hemos señalado anteriormente podríamos considerar que las motivaciones preceden a las emociones.

Damasio (2005) clasifica las emociones en tres tipos: más abajo estarían las emociones de fondo, un poco más arriba las emociones primarias, y por fin en lo más alto de las emociones tendríamos, las sociales. En estas últimas se incluirían por tanto atributos como, la simpatía, la turbación, la vergüenza, la culpabilidad, el orgullo, los celos, la envidia, la gratitud, la admiración, etc.etc.

Digamos que por tanto podríamos considerar estas emociones situadas en la parte más alta como las que nos definirán los atributos más relevantes de la inteligencia emocional.

La neurociencia nos ha explicado que son las emociones, que parte de nuestro cerebro las produce, e incluso cual ha sido la evolución que ha tenido nuestro cerebro para generarlas. Desde la filosofía no dejaron de indicarnos el importantísimo papel que ha tenido también el entorno social y cultural a la hora de acompañar ese desarrollo cerebral, y desde la psicología nos ayudan a entender las reacciones visibles y a veces no tan visibles de ese cerebro, y cuyo reflejo son las actitudes y los comportamientos.

La inteligencia emocional muy a diferencia de la psicología científica se centra en las personas sanas o al menos aparentes normales, e igualmente también se centra por tanto en personas sin lesiones cerebrales de ningún tipo, centro de atención señalado para los neurocientíficos.

Por tanto, si dos personas exactamente iguales desde el punto de vista tanto de la filosofía, como de la psicología como de la neurología, personas sanas, personas integradas en la sociedad, personas que han tenido una educación idéntica, e incluso personas que supuestamente se han desarrollado en un entorno familiar como mínimo muy parecido, ¿porque una puede ser emocionalmente inteligente, y la otra no?

Llegados a este punto, nos corresponde definir cuáles son los atributos que definen a una persona emocionalmente inteligente y como los han definido los investigadores más relevantes.

5 Atributos y aptitudes de la inteligencia emocional.

5.1 Introducción

La inteligencia emocional ha sido definida principalmente por la mayoría de los investigadores como la capacidad de conocer a los demás y conocernos a nosotros mismos de forma objetiva, imparcial y sobre todo realista. Después ya estaría la utilización de esas capacidades para el manejo de las relaciones con los demás, y por supuesto lo que es más importante, con nosotros mismos.

Desde la filosofía, señalado por muchos como primer precedente histórico del concepto que hoy día tenemos de inteligencia emocional, es el eminente filósofo griego Aristóteles el que nos dice:

“Cualquiera puede enfadarse, eso es muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado e intensidad exactas, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo más adecuado, eso, sin lugar a dudas, no es tan fácil”. Aristóteles, en Ética a Nicómaco

¿Qué es lo que le permite a una persona realizar un acto como este?, ¿somos todos capaces de gestionar nuestras emociones de la forma más adecuada para generar reacciones extraordinariamente positivas en los demás e incluso sobre nosotros mismos?

De acuerdo con Codina *et al*, (2000), los atributos que conforman la inteligencia emocional, por separado han sido estudiados desde diversos ámbitos de la ciencia. Como hemos señalado en puntos anteriores, desde la psicología intentan analizar nuestros comportamientos como forma de entender mejor nuestra personalidad, nuestras emociones y nuestros sentimientos. Desde la teología nos han incidido en la necesidad que tenemos de ser sinceros con nosotros mismos (Fdz-Carvajal, 1989), de no dejarnos llevar por la vanidad (Lorda, 1991) y sobre todo de ser objetivos e imparciales en nuestros planteamientos internos. Desde la filosofía, se nos han señalado la mayoría de estos atributos como fundamentales para el conocimiento de uno mismo y el conocimiento de los demás. Pero es la inteligencia emocional la que fusiona todos estos atributos y los analiza con el objetivo de clasificar las aptitudes que definen a las personas emocionalmente inteligentes.

Por tanto consideramos que las personas emocionalmente inteligentes poseen una serie de aptitudes que les permiten tener la capacidad de conocer a los demás y de conocerse a sí mismos de una manera objetiva, imparcial y sobre todo realista.

En términos psicológicos, aptitud se refiere a las características psicológicas que permiten pronosticar diferencias interindividuales en las situaciones futuras de aprendizaje. Y por tanto a la suma de variables y atributos que hacen a una persona capaz de una determinada función. No en vano, la palabra “aptitud” procede del término latino “aptus” que viene a ser “apto para o capaz para”.

Cuando nos referimos a aptitud en términos comunes, lo consideramos como la capacidad que una persona tiene para ejecutar de forma adecuada una tarea

determinada, sin embargo, desde el punto de vista que nos ocupa, consideramos que esta capacidad debe de ser mas de tipo emocional que puramente cognitiva.

Desde la Real Academia de la Lengua, se nos señala la definición de “aptitud” como *“la capacidad para operar competentemente en una determinada actividad”*.

Un “atributo”. Cualidad o característica propia de una persona o una cosa, especialmente algo que es parte esencial de su naturaleza: la inteligencia y el lenguaje son atributos de los seres humanos.

Una “habilidad”: capacidad de hacer algo correctamente, con facilidad, destreza, inteligencia.

Goleman, (1995) nos define una “aptitud emocional”, como *“una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente”*. Y también que *“La aptitud emocional es una meta-habilidad, y determina lo bien que podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto puro”*. O esta otra *“...la capacidad de conocer los sentimientos de los demás y hacer algo para transformarlos...”* (Goleman, 2000).

Para Cooper y Sawaf (1998), una aptitud emocional consiste en: *“Ser claro y llevarse bien, crear inspiración para uno mismo y para los demás, inclusive autenticidad, elasticidad y relaciones de confianza”*. Y añaden que: *“la aptitud emocional crea las correspondientes cualidades en el corazón y le permite a uno poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad”*, igualmente ambos autores consideran que *“la aptitud emocional fomenta entusiasmo, elasticidad y una dureza altamente constructiva para hacer frente a los retos y a los cambios...”*

Otros la definen como *“la posibilidad que tiene todo ser humano de crear y fomentar en sí mismo las cualidades, las habilidades y las características emocionales favorables”*. Y añaden que *“la aptitud permite y ayuda a ampliar las posibilidades, a crecer emocionalmente aprendiendo de los errores tanto propios como ajenos”*.

Es a partir de ahora cuando clasificamos las diferentes habilidades o atributos que han sido definidos como tal por los principales investigadores de la inteligencia emocional y que resumimos previamente a su más extensa identificación de la siguiente forma:

- Las cuatro dimensiones o capacidades de la persona emocionalmente inteligente presentados en el modelo de (Mayer y Salovey, 1990)
- Los cuatro elementos de la Inteligencia emocional y los diez Atributos de la Inteligencia Ejecutiva”, formulados por (Ryback,1998).
- Los cuatro pilares de la inteligencia emocional, definidos por (Cooper y Sawaf;1998).
- Las cinco dimensiones y las 25 aptitudes emocionales, presentados por (Goleman,1998).
- Los cinco elementos del enfoque de Bar-On (1997, 2000). Este se basa en una serie de competencias emocionales, que explican cómo cada persona se relaciona con los demás y con su entorno. Para Bar-On, la inteligencia emocional y la inteligencia social están determinadas por una serie de factores que destacan las interrelaciones emocionales, tanto las personales como las sociales con el objetivo de adaptarse lo mejor posible a las presiones y demandas de nuestro entorno.
- Las cinco capacidades evaluadas por Hendrie Weisinger.

5.2 Sus enfoques

5.2.1 El modelo de Mayer y Salovey

El cual se refiere a la capacidad o habilidad que la persona emocionalmente inteligente tiene para:

- *Identificar las emociones:* tanto ajenas como propias. Conocimiento de las propias emociones.
- *Utilizar las emociones, autorregulación y auto motivación:* Control de las emociones tanto propias como ajenas, teniendo un estado de ánimo adecuado que nos permita desarrollar actitudes positivas tanto a la hora de afrontar decisiones como a la hora de

influir con nuestra actitud sobre los demás.

- *Comprender las emociones de los demás*: Anticiparse mediante la comprensión de las emociones. Empatía.

- *Manejar las relaciones emocionales*: las emociones influyen en nuestros pensamientos, por ello debemos de tenerlas en cuenta a la hora de realizar nuestros propios razonamientos. Digamos que se trata de aprovechar la *memoria emocional* para generar estrategias.

Más recientemente, Mayer y Salovey (1997) dan mayor protagonismo al pensamiento que a los sentimientos. Así, su definición más reciente es la siguiente:

- La IE representa la habilidad de percibir de forma correcta, evaluar y expresar las emociones.

- La habilidad para acceder a y/o generar los sentimientos cuando pueden facilitar el pensamiento.

- La habilidad para comprender las emociones y la conciencia emocional.

- Y la habilidad para regular las emociones con el objetivo de crecer emocional e intelectualmente.

De acuerdo con Caruso y Salovey (2005), cada una de estas capacidades, se pueden analizar de forma individual pero cada una de ellas se construye sobre la base de las demás, de forma que, aunque se pueden poseer algunas de estas capacidades de forma individual, son necesarias todas ellas a la hora de tomar decisiones importantes.

De acuerdo con Gabel Shemueli (2005), lo resumimos de la siguiente forma en este cuadro

Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
<i>La regulación de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual</i>			
La habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto a los placenteros como a aquellos que no lo son.	La habilidad para emplear reflexivamente o desprenderse de una emoción, dependiendo de su naturaleza informativa o utilitaria.	La habilidad para monitorear reflexivamente las emociones personales; así como el reconocimiento de cuán claras, influenciables o razonables son.	La habilidad para manejar las emociones en uno mismo y en otros, mediante el control de las emociones negativas y la focalización en las placenteras; tener que reprimir o exagerar la información transmitida.
<i>Entendimiento y análisis de las emociones; empleo del conocimiento emocional</i>			
La habilidad para describir las emociones y reconocer las representaciones de estas en las palabras. Por ejemplo, la relación entre querer y amar.	La habilidad para interpretar los significados de las emociones con respecto a las relaciones (por ejemplo, la tristeza casi siempre acompaña a la pérdida).	La habilidad para entender los sentimientos complejos; por ejemplo, la ambivalencia.	La habilidad para reconocer las transiciones entre las emociones, tales como la transición de la ira a la satisfacción o de la ira a la timidez.
<i>Facilitación emocional del pensamiento</i>			
Las emociones dan prioridad al pensamiento, por medio de dirigir la atención a la información importante.	Las emociones están lo suficientemente disponibles como para que puedan ser generadas como ayuda para el juicio y la memoria concerniente a los	El ánimo emocional modula los cambios en el individuo: de optimista a pesimista, lo cual alienta el reconocimiento de múltiples puntos de vista.	Los estados emocionales se diferencian y fomentan métodos de solución de problemas (ejemplo, la felicidad facilita el razonamiento inductivo y la

	sentimientos.		creatividad).
<i>Percepción, evaluación y expresión de la emoción</i>			
La habilidad para identificar la emoción en nuestros estados físicos, sentimentales y reflexivos.	La habilidad para identificar las emociones en otras personas, objetos, situaciones, etc., a través del lenguaje, sonido, apariencia y comportamiento.	La habilidad para expresar las emociones con precisión y para expresar las necesidades de aquellos sentimientos.	La habilidad para discriminar entre sentimientos; por ejemplo, expresiones honestas <i>versus</i> deshonestas.

Fuente: Mayer y Salovey 1997.

De acuerdo con Martín y Boeck (1998) para Salovey y sus colegas, la inteligencia interpersonal e intrapersonal son las dos columnas fundamentales de la inteligencia emocional, ya que comprenden habilidades tales como: la comprensión e interpretación de las propias emociones, la capacidad de ponerse en el lugar de otras personas y la habilidad de manejar las emociones de forma que mejoren la calidad de vida de cada individuo.

Así en 1997 el propio Salovey y su colega Sluyter, definen cinco dimensiones básicas, que serían, Autocontrol, cooperación, asertividad, empatía responsabilidad. Dicho enfoque, como veremos más adelante, se aproxima mucho al definido por Goleman en 1995.

5.2.2 Enfoque de David Ryback

Ryback (1998) nos presenta su enfoque sobre los elementos de la IE como *“el modo en que cada uno de los cuatro componentes de la inteligencia emocional puede beneficiar a la vida personal del individuo, además de su vida laboral”*. Los resume en los siguientes:

1. Agudizar su propio instinto:
 - Comprensión más profunda de los propios sentimientos y del modo en que estos afectan a los demás.
 - Proceso más efectivo para la toma de decisiones personales
 - Mayor sensibilidad ante las diferencias interculturales
2. Controlar las emociones negativas:
 - Control de la ira que surge en los conflictos.
 - Educación más eficaz de los hijos.
 - Mejora de las relaciones de pareja.
 - Relaciones amigables con la familia política.
 - Confianza en uno mismo.
 - Vida más larga y sana.
3. Descubrir las aptitudes:
 - Planteamiento más compasivo de las relaciones personales.
 - Mayor probabilidad de emprender y culminar programas de educación continuada y de mejora personal.
 - Llevar a cabo con éxito los proyectos personales.
4. Habilidades de dirección superiores:
 - Capacidad de mediar en los conflictos familiares.
 - Mejora de las habilidades de comunicación.
 - Más aprecio por parte de los amigos, por dar sensación de justicia.
 - Menos transgresiones éticas.

Sin embargo, Ryback considera que para lograr estos cuatro elementos se necesita potenciar las siguientes cualidades consideradas por él como *“Los Diez Atributos de la inteligencia ejecutiva”*, y que resumimos así:

1. La actitud libre de juicios de valor: Sacar lo mejor de los demás. Aceptar a cada individuo sobre la base de lo que éste ofrece en el momento presente, y no en función de lo que piensen los demás que pueda haber sucedido en el pasado.

2. La perceptividad o habilidad para percibir las emociones ajenas: Ayudar a los demás a que se comprendan a sí mismos. Comprender a los demás y, con la sabiduría que les otorga su experiencia, les ayudan a comprenderse a sí mismos, haciendo que se sientan valorados.

3. La sinceridad: Fomentar la honradez genuina. Significa expresar con honradez los sentimientos e intenciones propios.

4. La presencia: Asumir la responsabilidad personal. Se identifica como la apertura ante cualquier hecho o sentimiento que se presente en un momento dado, ocuparse personalmente de los problemas que corresponden a sus responsabilidades y establecer un contacto directo con los más afectados.

5. La relevancia: Apoyar la verdad. Se refiere a la capacidad de abordar el qué, el cuándo, el por qué, el quién, y el cómo de cualquier situación: los datos concretos que describen los objetivos, los problemas y las soluciones.

6. La expresividad: Producir comunicaciones regulares. Ser abierto y directo, aunque con sentido claro de la oportunidad, midiendo constantemente el efecto que tiene su expresión personal sobre el público. El propósito no es encontrar un público que preste atención a nuestras ideas sino, más bien, animar a los demás a alcanzar niveles más elevados de energía y dedicación.

7. El apoyo a los demás: Fomentar la lealtad y un sentimiento de aportar algo. Además de compartir sus sentimientos y opiniones personales, hacer que las personas sientan que son algo más que adecuadas, que son unos individuos singulares que están realizando un aporte significativo a la causa de la empresa.

8. La audacia: Resolver pronto los conflictos. Significa adoptar una postura de desafío sincero cuando resulta adecuado, sin ser virulentos. Puede resultar necesario cuando existen discrepancias claras entre los requisitos de un puesto de trabajo y la actuación presente del que lo desempeña. Asumir la iniciativa de hacer frente a las discrepancias antes de que otros las hayan observado, escuchar sin prejuicios los datos relevantes. Reaccionar con calma ante los intentos de engaño y de evasivas.

9. El celo: Presentar un modelo de liderazgo efectivo. Enfrentar los conflictos y problemas en el primer momento en que es posible. Sentirse intensamente involucrados

a lo largo del día y sensibles, tanto a sus propios sentimientos como a los de los que le rodean. Capacidad de ver las situaciones desde diferentes puntos de vista, animar a los demás a que tengan amplitud de miras.

10. La confianza en si mismo. Esto posibilita que los demás se sientan tranquilos y seguros en sus papeles, animándolos mas a que profundicen en sus recursos personales para llevar a cabo la tarea.

5.2.3 Enfoque de Cooper y Sawaf

Cooper y Sawaf consideran que la inteligencia emocional esta formada por cuatro pilares, y que cada una de ellos a su vez, posee cuatro componentes:

- Primer pilar: Alfabetización emocional. Que viene a ser, la honradez emocional, la energía, el conocimiento, la retroalimentación emocional, la intuición, la responsabilidad y la conexión forman el pilar de la eficacia y el aplomo personal.

- Segundo pilar: Agilidad emocional, que sirve para fomentar nuestra autenticidad, nuestra credibilidad y nuestra flexibilidad, ampliar nuestro círculo de confianza y nuestra capacidad para escuchar, asumir conflictos y sacar el máximo partido posible del descontento positivo.

- Tercer pilar: Profundidad emocional. Busca armonizar la vida y el trabajo con el potencial y las intenciones que le son peculiares, poniendo en ello su integridad, su empeño y su responsabilidad

- Cuarto pilar: Alquimia emocional. Es cuando ampliamos nuestro flujo intuitivo y nuestra capacidad de creación aprendiendo a dominar los problemas y controlar las presiones. Y a percibir mejor las soluciones y oportunidades ocultas.

5.2.4 Enfoque de Daniel Goleman

Goleman nos define cinco aptitudes y 25 atributos emocionales.

Aptitudes personales: Como nos relacionamos con nosotros mismos.

1. Autoconocimiento.
2. Autorregulación.
3. Motivación.

Aptitudes sociales: Como nos relacionamos con los demás.

4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

1- El auto conocimiento.

Es la capacidad que tenemos de interpretar nuestros estados internos, humor, emociones y sentimientos, gustos o intuiciones, entre otros , y los efectos que estos ejercen sobre nosotros mismos y sobre los demás,. Esto incluye:

- Conciencia emocional. Reconocer e identificar nuestras emociones y sus posibles efectos.
- Autoevaluación: Valoración imparcial y sincera de uno mismo. Conocer nuestras fortalezas y debilidades mediante una evaluación realista e imparcial.
- Confianza en uno mismo. Como consecuencia de las anteriores lograr la seguridad necesaria interna para la toma de decisiones.

2- La auto regulación

El control de nuestros estados internos, y por tanto de impulsos y reacciones que incluye estas cinco aptitudes emocionales:

- Autocontrol y dominio de uno mismo. Capacidad de manejar correctamente las emociones, y por tanto los impulsos y las reacciones que estas nos generan tanto negativas sobre todo.
- Confiabilidad. Mantener normas de honestidad e integridad.
- Escrupulo e Integridad personal. Asumiendo las consecuencias de nuestras reacciones personales.
- Adaptabilidad. Flexibilidad para afrontar y reaccionar ante los cambios.
- Innovación. Predisposición al cambio y a las nuevas ideas.

3-La auto motivación

La capacidad de encontrar los recursos emocionales que nos puedan guiar hacia la consecución nuestros objetivos y metas. Esto comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales:

- Motivación al logro, afán de triunfo. Afán de mejorar o satisfacer una determinada norma de excelencia.
- Compromiso. aliarse con las metas del grupo y o la organización a la que se pertenece.
- Optimismo. Tenacidad para la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y contratiempos a los que tengan que enfrentarse
- Iniciativa. predisposición para aprovechar las oportunidades que puedan surgir y hacerlo con prontitud. “Coste de oportunidad”.

En lo que se refiere a las aptitudes sociales, la relación que mantenemos con nuestro entorno, las principales competencias que plantea Goleman son:

4-Empatía

Representa la capacidad para identificar y detectar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos, entender las emociones de los demás, y ser capaces por tanto de:

- Comprensión de los demás. Tener la capacidad de detectar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos por los temas que les preocupan. En definitiva percibir los sentimientos ajenos.
- Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus capacidades.
- Orientación hacia el servicio. Prever y anticiparse en la identificación primero y satisfacción después de las necesidades de los demás.
- Aprovechar y fomentar la diversidad de opiniones. Potenciar y aprovechar las oportunidades que nos dan los diferentes tipos de opinión y criterios de otras personas.
- Conciencia política. Capacidad para detectar las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

5-Habilidades sociales

Capacidad para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales:

- Influencia. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- Comunicación. Escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- Manejo de conflictos. Capacidad de manejar situaciones de conflicto, negociar y resolver desacuerdos.
- Liderazgo. Inspirar y dirigir a grupos y personas.
- Catalizador del cambio. Capacidad para iniciar y dirigir situaciones de cambio.
- Establecer vínculos. Alimentar las relaciones instrumentales.
- Colaboración y cooperación. Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos
- Habilidades de equipo. Ser capaces de crear sinergias para trabajar lograr las metas colectivas.

Unos años más tarde, en 2002, el propio Goleman junto con Boyatzis y McKee , nos reducen estas cinco aptitudes inicialmente definidas por Goleman (1995), a cuatro: 1) Conciencia de uno mismo, o lo que es lo mismo, conciencia emocional y confianza en uno mismo y valoración adecuada de uno mismo. Esta última, será de vital importancia en nuestro próximo capítulo centrado totalmente en el autoconocimiento emocional. 2) Autogestión, lo cual viene a ser autocontrol, optimismo, lucha y esfuerzo .3) Conciencia social, siendo la cualidad más significativa, la empatía. 4) Gestión de las relaciones con

los demás, gestión de conflictos, trabajo en equipo, motivación del equipo con el que se trabaja. A lo cual le suman 18 atributos.

5.2.5 Enfoque de Bar-On

De acuerdo con Madrid López, R.I. (2000), Gabel (2005), Torres y Rivera (2007), Ugarriza (2001), Bar-On (1997) define el siguiente modelo multifactorial:

1) Capacidades y habilidades de carácter Intrapersonal:

Esta capacidad, nos permite autoevaluarnos de forma objetiva.

Auto concepto: Esta capacidad consiste en respetarse y por tanto ser consciente de uno mismo, percibiendo y aceptando lo bueno y malo.

Auto conciencia Emocional: Conocer nuestros sentimientos para saber qué los causó.

Asertividad: Se define como un comportamiento comunicacional maduro por el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos

Independencia: Es la capacidad de controlar las propias acciones y pensamientos pero, sin dejar de consultar a otros para obtener la información necesaria.

Auto actualización: Habilidad para alcanzar nuestra potencialidad y llevar una vida rica y plena, comprometiéndonos con objetivos y metas a lo largo de la vida.

2) Capacidades y habilidades de carácter interpersonales:

Esta capacidad conlleva la habilidad para manejar y controlar emociones fuertes, al igual que disponer de buenas habilidades sociales o lo que es lo mismo relacionarse correctamente con los demás.

Empatía: Es la habilidad de reconocer las emociones de otros, comprenderlas y mostrar interés por los demás.

Responsabilidad social: Es la habilidad de saber ser parte de un grupo, y por tanto respetar las normas del mismo y generar confianza entre sus miembros.

Relaciones Interpersonales: Es la habilidad de tener relaciones emocionalmente equilibradas siendo capaces de dar y de recibir en la misma proporción y por tanto de establecer relaciones armoniosas.

3) Capacidad y habilidad de Adaptabilidad o ajuste:

El componente de adaptabilidad o ajuste; permite medir la capacidad que tiene el individuo para adaptarse a las exigencias del su entorno.

Prueba de realidad: Esta habilidad se refiere a la capacidad que tengamos de ser emocionalmente objetivos, siendo realistas e imparciales con nuestros propios sentimientos, sin distorsionarlos. Es lo que muchos autores han definido como “conciencia de uno mismo” y que es de vital relevancia en nuestra investigación.

Flexibilidad: Es la habilidad de adaptación a los cambios. Afrontar las novedades y los imprevistos de forma positiva y constructiva.

Solución de problemas: La habilidad de resolver problemas imprevistos y conflictos. Esta habilidad esta a su vez formada por cuatro partes:

- a. ser conscientes del problema al que nos enfrentamos y tener la seguridad en nosotros mismos como para resolverlo exitosamente.
- b. Analizar los pros y los contras de problema a solucionar obteniendo la mayor cantidad de información posible.
- c. Aportar las soluciones óptimas y necesarias.
- d. Elegir un plan de acción que permita implementar la solución mejor, previamente definida

4) Capacidad y habilidad para dominar el Estrés:

El componente del manejo del estrés, que implica la habilidad de tener una visión positiva, optimista, siendo capaces de trabajar bajo presión.

Tolerancia al estrés: Esta habilidad se refiere a la capacidad de soportar situaciones difíciles y complejas enfrentarse a ellas de forma positiva.

Control de impulsos: Es la habilidad se refiere a la capacidad de autocontrol emocional con el objetivo de tener la paciencia necesaria que nos permita generar escenarios más adecuados en los que nos resultara más fácil ser resolutivos.

5) Capacidad y habilidad de controlar nuestro estado de ánimo y auto motivación:

El componente correspondiente al estado de ánimo, está determinado por la capacidad del individuo para tener una idea positiva de la vida en general.

Optimismo: Es tener una actitud positiva ante las contradicciones y buscar siempre el lado positivo de las cosas.

Felicidad: Es la habilidad de disfrutar y sentirse satisfecho con uno mismo y con los demás siendo capaces de transmitir sentimientos positivos.,

De acuerdo con Gabel Shemueli (2005); Torres y Rivera (2007), Ugarriza (2001), Bar-On clasifico las diferentes capacidades emocionales en dos tipos principales:

1) Las capacidades más básicas y más importantes de la inteligencia emocional , tal como la autoevaluación, la autoconciencia emocional, la asertividad, la empatía, las relaciones sociales, el autocontrol emocional, la búsqueda de realidad evitando el autoengaño emocional y la resolución de conflictos y problemas.

2) Las capacidades facilitadoras, que serían, ser optimistas, buscar como señalaba Maslow (1972) la autorrealización, la alegría, la independencia emocional y la responsabilidad social (Bar-On 2000).

El modelo Bar-On de la inteligencia no-cognitiva:

Componente intrapersonal (*intrapersonal component*)

Evalúa la auto identificación general del individuo, la autoconciencia emocional, la asertividad, la auto realización e independencia emocional, la autoconciencia (*emotional self-awareness*), la autoevaluación (*self regard*).

Componente interpersonal (*interpersonal component*)

La empatía, la responsabilidad social, las relaciones sociales.

<p>Componente de manejo de emociones (<i>stress managment component</i>) La capacidad para tolerar presiones (<i>tolerance stress</i>) y la capacidad de controlar impulsos (<i>impulse control</i>).</p>
<p>Componente de estado de ánimo El optimismo (<i>optimism</i>) y la satisfacción (<i>happiness</i>).</p>
<p>Componente de adaptación-ajuste (<i>adaptability</i>) Este componente se refiere a la capacidad del individuo para evaluar correctamente la realidad y ajustarse de manera eficiente a nuevas situaciones, así como a su capacidad para crear soluciones adecuadas a los problemas diarios. Incluye las nociones de prueba de la <i>realidad (reality testing)</i>, <i>flexibilidad (flexibility)</i> y <i>capacidad para solucionar problemas (problem solving)</i>.</p>

Fuente: Bar-On *et al.* 2000.

5.2.6 Enfoque de Weisinger, H

Para Hendrie Weisinger (2001) y al igual que para todos los investigadores mas relevantes aquí mencionados, la inteligencia emocional se puede utilizar de manera intrapersonal e interpersonal, siendo sus componentes mas básicos:

1. La capacidad de percibir valores y de expresar nuestras emociones.
2. La capacidad de entendimientos hacia uno mismo y hacia otras personas.
3. La capacidad de comprender las emociones tanto propias como ajenas y el conocimiento que de esta comprensión se deriva.
4. La capacidad de regular y controlar las emociones.

Siendo estas las habilidades emocionales más destacadas:

Capacidad	Definición
Autoconciencia	Conocimiento y reconocimiento de las propias emociones. Sólo quien sabe por qué se siente como se siente, puede manejar sus emociones, moderarlas y ordenarlas de manera consciente.
Autocontrol	Capacidad de controlar las emociones y adecuarlas al momento y a las circunstancias. Conducir nuestras respuestas emocionales y manejarlas de forma inteligente.
Automotivación	Capacidad de motivarse a uno mismo para perseguir unos objetivos o logros. Los buenos resultados en nuestra vida dependen de cualidades como la perseverancia, la confianza en uno mismo y la capacidad de sobreponerse a los malos momentos y derrotas.
Empatía	Capacidad de reconocer las emociones ajenas, entender lo que otras personas sienten, así como comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente
Habilidades sociales	Capacidad de controlar las relaciones sociales manteniendo nuestra habilidad para crear y mantener relaciones, reconocer conflictos y solucionarlos, encontrar el tono adecuado en cada momento y percibir los estados de ánimo de los demás.

Fuente: Weisinger, H. (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Madrid: Javier Vergara

6 Conclusiones. El Auto conocimiento, como una aptitud fundamental de la Inteligencia Emocional.

Hemos hecho una exposición de los atributos y capacidades que los autores más relevantes de la inteligencia emocional han señalado a lo largo de sus investigaciones.

Todos ellos son bastante coincidentes en lo que respecta a las cualidades más significativas de la inteligencia emocional, tanto desde la vertiente intrapersonal como desde la interpersonal.

Todos ellos coinciden en la primera como aptitudes de carácter personal, y la segunda mas como habilidades de carácter social.

Podríamos decir que en cierta forma hemos vuelto otra vez al principio del capítulo cuando hablábamos de la teoría de las “*inteligencias múltiples*” señalándonos su autor que claramente podemos considerar la inteligencia individual como la suma de muchas inteligencias (Gardner 1983) entre las que estarían, la inteligencia emocional como fusión de la inteligencia social o interpersonal y la inteligencia intrapersonal.

Tenemos que entender que a principios de los años ochenta, la psicología cognitiva comenzó a predominar como paradigma, es por ello la relevancia que tienen las teorías de Gardner por ser ciertamente novedosas. Y añade,

“La inteligencia interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En forma más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de las demás, aunque se hayan ocultado” (Gardner, 1998).

Por otro lado, a la Inteligencia Intrapersonal la define como:

“el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a los sentimientos propios, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerlas un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta”. (Gardner, 1998).

De acuerdo con Goleman (1998), las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, de forma que cada uno de ellos a su vez está basado en una *capacidad subyacente*, de la inteligencia emocional y todos ellos relacionados entre sí.

Así las capacidades de la inteligencia emocional se podrían clasificar como:

- *Independencia*: Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- *Interdependencia*: Cada individuo depende en cierta medida de los demás, con los que se halla unido por interacciones muy poderosas.
- *Jerarquización*: Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la

empatía; el autocontrol y la conciencia de uno mismo contribuyen a la motivación, y estas cuatro capacidades resultan esenciales, a su vez, para desarrollar las habilidades sociales.

- *Necesidad pero no suficiencia*: Poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas con ella, como, por ejemplo, la colaboración y el liderazgo.
- *Genéricas*: La lista general resulta, hasta cierto punto, aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

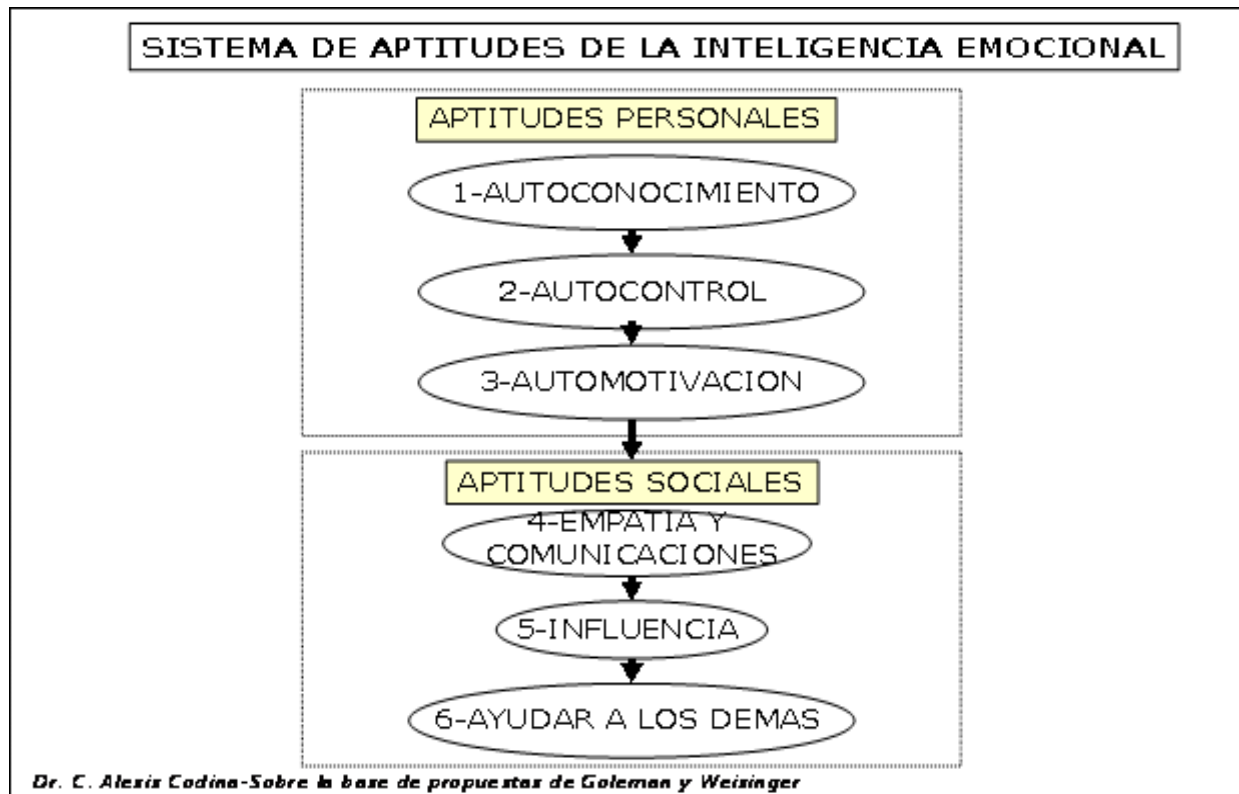
De esta “jerarquización” de la que nos habla Goleman (1998), obtenemos un orden según el cual, sin unas capacidades no se puede llegar a otras. La cuestión es que en la mayoría de los casos, los autores más relevantes señalan el “*conocimiento de uno mismo*” o autoconocimiento emocional o “*conciencia de uno mismo*” como el atributo más importante de todos los mencionados.

David Ryback (1998), declara que, son muchos los autores e investigadores de la inteligencia emocional los que consideran que las personas no se conocen a sí mismas con toda la claridad que sería deseable. *El conocimiento de nuestro yo más profundo* es considerado por el un rasgo especial y admirable. Ryback (1998) considera que la *inteligencia ejecutiva* comienza con el acto de sinceridad que el directivo debería de hacer respecto a si mismo. Y añade que hoy en día el “*conocimiento de uno mismo*” es mas fundamental e importante que nunca, para que podamos ser emocionalmente inteligentes.

“La conciencia de si mismo es un claro valor positivo, ya sea al dirigir a los demás o en la toma de decisiones complejas” (Ryback, 1998).

El eminente escritor inglés William Shakespeare decía que: “*De todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo*”. Y añadió que: “*Se fiel a tu propio ser, y de allí seguirse, como la noche al día, que no podrás ser falso a ningún hombre*” (Cit. en Ryback, 1998).

Codina (2002), nos señala igualmente en este cuadro la vital importancia jerárquica que el autoconocimiento tiene respecto a todas las demás:



De esta forma, y al igual que no poco investigadores, señala la dependencia jerárquica que existe entre los atributos más destacados de la inteligencia emocional, y como, el “*conocimiento de uno mismo*” representaría el origen de todos los demás.

En una investigación realizada por los Doctores Trujillo y Rivas (2008) con el objetivo de mostrar resultados del modelo IE-Martruj, concebido para la medición de la inteligencia emocional de directores de centros de investigación y que fue aplicado a cuarenta y tres directores de centros de investigación en México. Concluyeron que la Inteligencia Emocional entre directores de centros de investigación es difícil de evaluar aplicando los métodos tradicionales, es por ello que proponen su propio método. En el cual consideran el autoconocimiento como una de las variables más importantes junto con otras como motivación, empatía y habilidades sociales, para medir la I.E de la muestra.

De nuevo Gardner (1995) respecto a la inteligencia intrapersonal nos señala que:

“es la capacidad de formarse un modelo ajustado, verídico, de uno mismo y de ser capaz de usar este modelo para desenvolverse eficazmente en la vida”...Por lo que, “la inteligencia intrapersonal supone el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre estas emociones y, finalmente, ponerles un nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Una persona con una buena inteligencia intrapersonal posee un modelo viable y eficaz de sí mismo...” (Cit. en Argos y Ezquerro, 1998).

Gardner (1999) señala que la inteligencia intrapersonal nos ayuda a configurar una imagen más real de nosotros mismos y este autoconocimiento emocional nos permite ser más eficaces en el desempeño de nuestras obligaciones personales y profesionales.

Y es por tanto con esta afirmación de Gardner con la que queremos poner fin a este capítulo y comenzar el nuevo capítulo que dedicaremos íntegramente al Autoconocimiento.

El Auto conocimiento:

Como atributo principal de la inteligencia emocional

“El conocimiento de uno mismo es la capacidad de reconocer su realidad”

5. Introducción

Dijo el Maestro:

“Hay quienes piensan que los problemas se resuelven a base de esfuerzo.

Y lo único que consiguen quienes piensan de este modo es mantenerse ocupados a sí mismos y a otras personas. Los problemas sólo se resuelven a base de conocimiento. De hecho, donde hay conocimiento no surgen problemas” (De Mello, 2009).

Como hemos podido ver en el capítulo anterior, todos los autores que han estudiado e investigado la inteligencia emocional no dudan en señalar el “*conocimiento de uno mismo*” como una de las cualidades más importantes de las personas emocionalmente inteligentes. Algunos de ellos incluso lo señalan como el más importante de todos los atributos que definen mejor a este tipo de personas.

Si no somos capaces de conocernos a nosotros mismos, si no somos capaces de autoevaluarnos de una forma sincera y objetiva, difícilmente seremos capaces de controlar y manejar nuestras propias emociones y por supuesto menos aun las de los demás.

Como hemos podido ver en el capítulo anterior, desde la filosofía de la Grecia clásica como desde la teología se nos incide en la necesidad vital que tiene cada individuo de

governarse a si mismo como paso previo fundamental para saber hacerlo con los que nos rodean.

Sócrates decía que ignorarse *a si mismo* y sobre todo creer saber lo que se ignora es una locura. Consideraba que “la locura”, era lo contrario a la sabiduría y que sin embargo no consideraba locura la ignorancia. Insistiendo que el *desconocerse a sí mismo uno* y el presuponer las cosas que no conoce creyendo que realmente las conoce, sí que era algo muy cercano a la locura (Cit. en Gagin, 2003).

Difícilmente seremos capaces de identificar las emociones de los demás y menos aún de manejarlas si nosotros no hemos sido capaces previamente de evaluarnos de forma realista respecto a nuestras propias capacidades y respecto a nuestras propias limitaciones.

El siempre genial Albert Einstein decía que: “*la realidad no es más que una ilusión, si bien, una muy persistente*” (Cit. en Garrido, 2007).

La inteligencia emocional, no es ni mucho menos la capacidad de poseer habilidades de tipo netamente cognitivo, algunas de estas habilidades nos la señalaba Gardner en su teoría de las *inteligencias múltiples* y las detallábamos en el capítulo anterior. La inteligencia emocional es en primera instancia la capacidad que todo ser humano podría tener de sincerarse consigo mismo, como única forma de poder actuar sobre sus propias limitaciones y a su vez poder potenciar sus propias capacidades.

Son innumerables los artículos y libros especializados en el estado del arte, en los que se nos insiste de forma persistente de la vital importancia que tiene para los directivos de hoy día, aunque también la tuvo en los líderes y políticos del pasado, la capacidad o habilidad de tener conciencia de uno mismo. De entre ellos, podemos destacar algunos de los investigadores más relevantes de la inteligencia emocional tal como: Salovey y Mayer, Goleman, Cooper y Sawaf, Bar-On, Boyatzis, Caruso, Parker, Handley, Higgs, Dulewicz... sin lugar a dudas para todos ellos la capacidad de conocerse a uno mismo (Self-Awareness, Self-Knowledge) representa la más importante dimensión de la inteligencia emocional. De esta forma una persona emocionalmente inteligente, además de relacionarse bien con los demás y comprenderlos (habilidades interpersonales), se conoce y se sabe relacionar de forma objetiva y realista consigo misma (atributos intrapersonales).

6. Origen del concepto.

Podríamos considerar que la primera mención que se hace al “self-knowledge” en la sociedad occidental y por tanto a la búsqueda del auto conocimiento en el contexto de nuestra investigación, data de la época de la Grecia Clásica, lugar en el que se ubicaba el famoso Oráculo de Delfos, en las montañas del Parnaso.

A la entrada del mismo había una inscripción en letras de oro que rezaba “*conócete a ti mismo*”; “gnosti te autvn”; γνωσσι τε αυτων “nosce te ipsum”, “Know Thyself” precepto que se imponía aquellos que lo visitaban (Foucault, 1982; Gilson, 1979, Lorda, 1991; Adler, 1912; Cases, 2004; Sabuco, 1588; Condesa de Genlis, 1792; Xenofon, 430 - 355 a.c; La Croix, 1794).

Este adagio de acuerdo con, Adler (1912); Cases (2004) se cree que pudo venir de uno de los “siete sabios” que vivió en el siglo sexto antes de cristo. Y concretamente, Castro (1723); Velazquez (1863); La Croix, (1794), atribuyen a Chilon Lacedemonio la autoría de tan relevante dicho.

La Croix (1794), dice sobre Chilon que era filósofo Lacedemonio, que sobre el año 536 a.c fue nombrado Éforo de Esparta. A el atribuye las siguientes citas: “*La prudencia es freno de la juventud. La alegría bálsamo de la ancianidad*”. Esta quería decir Chilon diciendo: “*Que convenía ser joven en la vejez, y viejo en la juventud*” (Cit. en La Croix, 1794).

De hecho la frase que a este sabio se le atribuye por parte de algunos autores es “*procurar conocerse a si mismo*” (Jenofonte, 430 a. c. - 355 a.c). “*Conócete a ti mismo, y no ambiciones cosa demasiado ventajosa a tus fuerzas*” (1821). El conocimiento sincero de nuestras limitaciones como sinónimo de sabiduría.

También incluso en algún momento determinado se le pregunta a Thales, uno de los Siete Sabios de Grecia, que cosa es la más difícil para el hombre, a lo cual este contesta que: “*conocerse a sí mismo*” es lo más difícil, más aun incluso que conocer al enemigo (Cit. en, Mexia,1934; García Bacca, 1979).

Algunos autores han atribuido esta máxima a otros de los siete sabios, tal como Solon o Thales, de hecho concretamente es el historiador griego del siglo tercero después de cristo Diogenes Laercio quien señala que “*De Thales es aquella sentencia; pero Antistenes en su obra: Las Sucesiones, dice es de Femonee, y se la abrogo Chilon*” (Cit. en Gracian, 1971; Russo, 2000). Platón en *Protagoras* no se decanta por ninguno de ellos en concreto (Gracian, 1971). Por otro lado Russo (2000), esta controversia la cita de la siguiente forma: “*Segun Diogenes Laercio (I, 40; DK11 A1 in fine) y el Escoliasta de Platon (In remp, 600 a), el precepto “conócete a ti mismo” remontaría al propio Thales, pero “según Antistenes en Las Sucesiones, era de Femonee y Chilon lo hizo suyo”. Hay pues un problema de paternidad de la exhortación*”.

Russo (2000) intenta resolver en la medida de lo posible la controversia que hay respecto a la paternidad de tan relevante dicho. Ya que como hemos señalado, la mayoría de los autores atribuyen la máxima a Chilon, mientras que Diogenes Laercio se la atribuye a Thales, pero, señala que sin embargo realmente su autoría pertenece a Femonee ya que así lo indica Antístenes. De esta forma, realmente Russo considera que “*no se puede confiar en la veracidad de Diogenes*”, por la costumbre que había de atribuir dichos y anécdotas a algunos pensadores como Thales, Pitagoras o Sócrates.

Según la Mitología Griega, Femonee era una poetisa griega de tiempos anteriores a Homero. Se cree que fue hija de Apolo y por tanto su primera pitonisa en el Oráculo de Delfos (Russo, 2000). Desde luego, pensamos que atribuir tan relevante dicho a una figura de la mitología griega es cuanto menos carente de base.

Heraclito (550 a.c-480 a.c) filósofo griego, nos dejó múltiples escritos en los que reflexiona sobre las sentencias del Oráculo de Delfos. A él se atribuye la cita: “*A todo hombre le es concedido conocerse a sí mismo y meditar sabiamente*”. En el “Logos” centro prácticamente todo su pensamiento, por lo que su ética se enfoca en la necesidad de alcanzar algo que para él, solo era posible a los sabios.

Para Heráclito, la auto observación o como nosotros señalamos en esta tesis, la auto evaluación que resulta de la anterior era la base de su pensamiento. “*Me he investigado a mí mismo*” decía y he buscado en mi interior el sentido de la verdad (Fragmento de Heráclito, B101 D-K). Heráclito.

Russo (2000) sobre algunos de los “Fragmentos Heráclito B101 y B116”, “*me he buscado a mí mismo*”.

“Heráclito se ha buscado e investigado a si mismo, ha escudriñado dentro de si y nos lo hace saber. Pese a la elipticidad de su expresión, evoca un poco las confesiones de San Agustín y la concepción de la filosofía como confesión personal de José Gaos. Para A. Somigliana, B101 es uno de los fragmentos más importantes de la obra heraclítea. Con todo el disconformismo que lo caracteriza, Heráclito ha sabido escuchar el precepto de Delfos, al Dios que está en Delfos como más tarde Sócrates: <conócete a ti mismo>, y aquí lo relata con auténtica modestia” (Russo, 2000).

“B116 está en Estobeo (Floril.,I, dv,6): A todos los hombres les es dado conocerse a si mismos y ser sabios” (Cit. en Russo, 2000).

“En B112 Heráclito afirma que la sabiduría es la mayor virtud y aquí nos dice que el conocerse a sí mismo es criterio de sabiduría” (Russo, 2000).

Efectivamente este adagio delfico “*conócete a ti mismo*” ha seguido siendo enormemente importante tanto en la filosofía y teología como incluso en la psicología como hemos podido ver en el capítulo anterior. De hecho, ya en el siglo XX dos filósofos de la talla de Husserl y Heidegger se centran en el “*conócete a ti mismo*” como fundamento y tarea de

la filosofía. E igualmente ayuda enormemente a entender a la humanidad, como decía Droysen, *“las historia es el <conócete a ti mismo> de la humanidad”*. (Pié i Ninot, 1989).

“En todos los tiempos muchos pensadores han reflexionado sobre ella con variados matices siguiendo el ejemplo de Sócrates y Platón. La sabiduría de Occidente comienza, en su vertiente filosófica, con este pensamiento, intentando alejarse de adivinanzas y supersticiones” (Cases, 2004)

Como señala Castro (1723), *“nosce te ipsum”*, era la propuesta que Chilon uno de los siete sabios de la antigua Grecia hacía en uno de sus escritos. Porque el que se conociera a si mismo no flaqueara en el uso desigual de sus fuerzas. Pero continua, lo que tiene de relevante este conocimiento también lo tiene de difícil, porque el *“amor propio”* deslumbra el propio conocimiento.

Desde luego, no va desencaminado Castro al señalar una de las barreras más importantes con las que nos encontramos a la hora de ser objetivos en la evaluación de nuestras capacidades y nuestras limitaciones, el *“amor propio”*. En la misma línea se expresa Esparza (2009), al destacar que el *“orgullo”*, otra forma en definitiva de *“amor propio”*, nos *aleja de la verdad impidiéndolos reconocer nuestras limitaciones*. Y añade, *“el orgullo es cegador, pone gafas que distorsionan la realidad”*. *“El orgullo, introduce un elemento de falsedad tanto en la percepción de uno mismo, como en la percepción de los demás”*.

En la misma línea se expresa Goleman (2011), llamándolo *“autoengaño”*. Y lo define como la capacidad que el cerebro humano tiene de filtrar selectivamente la información que recibe, y de esa manera reducir la conciencia de la memoria y las percepciones negativas. Estaríamos por tanto, ante una auto evaluación *“parcial”* o *“selectiva”* y por tanto ineficiente de cara al desempeño de nuestras funciones Directivas.

Tres cosas hay que los hombres las tienen en sí, señala Castro (1723), y cada uno es quien mejor las conoce en sí mismo. Estas son la caridad, los valores y la conciencia. Y se formula la siguiente pregunta, *¿pero quién hay que realmente se conozca?*, y *¿Quién hay que conociéndose confiese cómo es?* De estos tres, nos quedamos con la *“conciencia”*, ya que es la auto conciencia de uno mismo lo que muchos investigadores

señalan y nosotros también como la capacidad que el Directivo tendría que tener para “conocerse a si mismo”.

El sabio Chilon fiel a su máxima “*conócete a ti mismo*”, nos señala que, es precisamente en la juventud cuando tenemos menos conocimiento de nosotros mismos. Y que, la forma de afrontarlo es, mediante la “prudencia”. Sin lugar a dudas, la “prudencia” y la “humildad” siempre son y han sido buenos aliados en el siempre complejo y difícil proceso de toma de decisiones.

“*Conocer a los demás es señal de inteligencia, conocerse a sí mismo es sello de sabiduría*”. Desde luego, en esta línea se pronunciaron los grandes filósofos de la antigua Grecia. “Sabiduría” introspectiva como fase previa a la “sabiduría” del “conocimiento”. Esto va en la línea de que el éxito o fracaso del Directivo solo recibe una influencia del 20% respecto a los “conocimientos” que atesora. Recibiendo el otro 80% la influencia de factores mas “emocionales”. (Goleman, 2005).

7. El Auto conocimiento en la Filosofía Clásica

Es habitual encontrar autores que atribuyen el nacimiento de la filosofía como tal, al momento en el que el “logos”, se impuso al “mito” (Corazón *et al*, 2001). Este fue el momento en el que se le dejó de dar explicación a muchos acontecimientos hasta entonces difíciles de entender, apoyándose en la mitología y por tanto, fue el momento en el que se buscaron esas explicaciones en el pensamiento racional.

De acuerdo con Corazón (2001), fueron los filósofos anteriores a Sócrates, presocráticos, los que asignaron a muchos acontecimientos, un comportamiento mucho más racional de lo que cabía esperar. Descubrieron en definitiva que “*la realidad, actúa racionalmente, sigue leyes, que las cosas no suceden por azar o porque así lo decida la voluntad arbitraria de los dioses, sino según un orden lógico que es posible descubrir*” (Corazón, 2001).

En definitiva, concluyeron que *“el hombre posee conocimiento y que no todo conocimiento es válido”*. (Corazón, 2001).

Desde la filosofía oriental, fue Tao Tse quien argumento que *“conocer a los demás, es sabiduría, conocerse a uno mismo es iluminación”*.

Lao Tse ya en el siglo VI a.c decía que: *“Cuando se forma en nuestro interior sinceridad pura, ella se percibe en el exterior en el corazón de otras personas”* (Cit. en Cooper y Sawaf, 1998).

Sun Tzu, filósofo chino que nació hacia el año 544, a. C (Sima Qian años 109 a. C. y 91 a. C), decía que ante un conflicto o batalla, nuestra respuesta debería de partir del conocimiento. Definiendo este como el conocimiento de uno mismo y conocimiento del enemigo.

Para Sun Tzu, el auto conocimiento incluye la conciencia de la plena condición de nuestras fuerzas, pero esto, solo se consigue siempre y cuando seamos previamente buenos conocedores de nuestra propia mente.

Plotino, filósofo griego neoplatónico, decía respecto a los niveles de conocimiento que son propios de las facultades humanas, y recordando que a Plotino lo que le sirve para manejar y definir los diferentes tipos de conocimiento es precisamente el modo de conocimiento propio de la inteligencia, que para él es el pensamiento por excelencia, el pensamiento en el sentido más genuino, en definitiva, el pensamiento intuitivo de si mismo.

Plotino, decía que el pensamiento que revierte sobre sí mismo, precisa de sujeto, de objeto y de interioridad. A diferencia de lo que le pasa al “alma”, la inteligencia no se extraña, por el contrario, esta permanece en sí. El alma no posee un conocimiento de si al modo en que lo tiene la inteligencia, aunque en cambio podría hablarse de un cierto auto conocimiento. Plotino consideraba que el alma transmitía algo así como un auto conocimiento de segundo rango, al que se podría llamar infra-autoconocimiento, mientras que en otro nivel *“el nivel de lo UNO”* estaría el supra-autoconocimiento. De forma que, el conocimiento de uno mismo a nivel de la inteligencia coincide con el conocimiento de lo UNO (Santa Cruz y Crespo, 2007).

Plotino, fomentaba entre sus discípulos la dialéctica interior para que estos adquirieran el auto conocimiento y la unión con el UNO (Burton-Christie, 1993).

Esta considero que es desde luego la base sobre la que mucho antes Sócrates cimentó su explicación sobre lo que representaba el conocimiento de uno mismo. El hombre, posee inteligencia y conocimiento suficientes para alcanzar la verdad, aunque, el camino no sea fácil.

Por tanto, es a partir de entonces cuando “la realidad” se configura como algo, al menos, no carente de sentido.

A este respecto, Heráclito decía que la filosofía era precisamente la búsqueda de ese sentido que sin embargo, “*gusta de ocultarse*”. (Corazón, 2001).

Y nosotros nos preguntamos, ¿Cuáles son las razones que hacen que la realidad se oculte a los ojos de uno mismo?

Ya tenemos algunas reflexiones a este respecto señaladas en el punto anterior, tanto por el propio Chilon, como por Castro (1723), Esparza (2009) y Goleman (2011). Pero desarrollaremos más aun este aspecto fundamental, los sesgos y limitaciones cognitivas al hacer evaluaciones y al tomar decisiones, en el capítulo siguiente que dedicamos a la planificación estratégica

La antigua máxima “*conócete a ti mismo*” la podemos encontrar ya en textos tan antiguos atribuidos a personajes tan relevantes como Platón, Pitágoras, Tales, Aristóteles y por supuesto, Sócrates (Whetten y Cameron, 2005).

Fue precisamente Sócrates (470-399 a.c) el que hizo de aquella inscripción situada a la entrada del Oráculo de Delfos “*conócete a ti mismo*”, “*Know thyself* “ la piedra angular de todo su pensamiento (Brun, 2001; Wilson, 2007, Gilson, 1979).

Sócrates recomendaba siempre a sus sucesores que trabajaran para conocerse mejor a si mismos, y por tanto eso les llevaría hacerse mejores (Gilson *et al*, 1979).

Podemos por tanto afirmar que fue Sócrates el primero que de alguna manera destaca y populariza el sentido que hasta entonces había tenido aquella inscripción situada en el Oráculo de Delfos y le da partir de entonces un enfoque filosófico (Gagin, 2003).

3.1 El enfoque Socrático del auto conocimiento

Para Sócrates, señala Brun *et al*, (2001), la máxima “*conócete a ti mismo*”, no era una simple invitación a la introspección del individuo, era realmente algo mucho más profundo y mas amplio. Así y al respecto se expresaba Hegel (1807):

“el conocimiento del espíritu es el conocimiento más concreto y, en consecuencia, el más elevado y el más difícil. Conócete a ti mismo es un precepto que no tiene, ni en sí ni en el pensamiento de quien lo proclama por primera vez, el significado de un simple conocimiento del sujeto, es decir, el de un conocimiento de las aptitudes, del carácter, de las tendencias y de las imperfecciones del individuo, sino un conocimiento de lo que hay de esencialmente verdadero en el hombre, como también de lo verdadero en y para sí, es decir, de la esencia misma en tanto que espíritu”. (Cit. en Brun, 2001).

De acuerdo con Brun (2001), Sócrates consideraba que el verdadero conocimiento de si mismo no consiste simplemente en ser capaces de identificar nuestras propias habilidades y competencias necesarias para participar del gobierno de la ciudad, sino, “*en un conocimiento de la persona que desborde la individualidad de cada uno, en la medida en que esta conduzca a meditar sobre el alma y, en consecuencia sobre el bien*”.

Jenofonte (430 a.c.-355 a. c.) en su obra “*Memorabilia*” (Recuerdos de Sócrates) recoge la siguiente recomendación que este hace a un discípulo: “*No más te desconozcas a ti mismo ni caigas en los errores en que cae la mayoría: pues los más de los hombres, metidos a averiguar los asuntos de los otros, no se vuelven a investigar los de ellos mismos...*” (Cit. en Gagin, 2003).

Recordemos una vez más, que la primera referencia que tenemos al respecto viene del “*conócete a ti mismo*” (gnonai heauton), pero ¿qué es el sí mismo? se pregunta, Foucault (1982), cuando Sócrates dialogaba con uno de sus discípulos el cual pretendía regir Atenas, le hacía preguntas del tipo *¿crees ser suficientemente fuerte?, ¿tienes las capacidades, riquezas y educación necesarias?*. Ante las dudas mostradas por este ante tales preguntas, Sócrates le invitaba a conocerse mejor a si mismo, “*gnothi seauton*” (Foucault, 1982). Pero, ¿qué es ese “nosotros mismos”? “*Heauton*” hace referencia al “sí mismo”. Sócrates le está recomendando que se ocupe de si mismo como objeto (Foucault, 1982). Inquietud del “sí”, ¿sujeto de la inquietud u objeto de la inquietud?. El “*heauton*” como el “alma”, “*ocúpate de tu alma*”. Sócrates por tanto señala la intimidad del alma como el lugar donde buscar la verdad (Ayllon, J.R; Izquierdo, M; Diaz, C ,2004).

Aunque de esto nos ocuparemos más intensamente en el siguiente punto de este capítulo, el “*conócete a ti mismo*” implicaría necesariamente la capacidad de auto evaluarnos de una manera realista y por tanto objetiva e imparcial, en definitiva, tomar conciencia de nuestras propias limitaciones y de nuestras propias capacidades. En definitiva como indican desde la psicología “*meta cognición*” o lo que es lo mismo “*conocimiento del conocimiento*” (Ugartetxea, 2001; Woolfolk, 2006).

Pero volvamos de nuevo a Sócrates y su particular enfoque sobre este “*conocimiento del conocimiento*”

En esa búsqueda de la verdad, Sócrates consideraba que no había que realizarla fuera de nosotros, sino en nuestro interior, ya que, es nuestra conciencia quien nos guía y nos señala el camino.

El método que Sócrates utilizaba para indagar en el interior de las personas, era la “*mayéutica*”, que consistía mediante el dialogo, buscar un acuerdo que permitiera definir lo justo, lo injusto, lo bueno y lo malo.

Como señala Brun (2001):

“La ironía Socrática consiste en atrapar al interlocutor en flagrante delito de contradicción; en mostrarle que lo que tomaba por saber, no es sino ignorancia”

Sin embargo, con esta metodología, Sócrates no pretendía ni mucho menos llegar a un acuerdo más o menos interesado sobre el bien o el mal, lo injusto o lo justo, ya que consideraba que realmente *“nadie hace el mal a sabiendas”*. Sócrates a este respecto y sobre la imparcialidad de estas evaluaciones, consideraba que los valores morales estaban insertos en nuestro interior, y que con poco que razonáramos podíamos encontrarlos. Él consideraba que valores como la verdad y el bien, no eran ni mucho menos cuestiones de tipo subjetivo, sino al contrario, son objetivos por ser comunes a todos (Brun, 2001). Desde luego y de acuerdo con Corazón (2001), no deja de sorprender que un filósofo pagano como Sócrates llegara a tales conclusiones sobre la naturaleza de las personas,

En fin, en esta tesis no queremos entrar en cuestiones excesivamente filosóficas al respecto y por tanto nos quedamos con la apelación que Sócrates hace aquel Político que quería gobernar Atenas, invitándole a que primero auto evaluase cuales eran sus fortalezas y debilidades, algo absolutamente necesario para que este pudiera diseñar una estrategia exitosa a la hora de enfrentarse a sus enemigos.

Por tanto, en cierta forma podríamos considerar que tanto Sócrates como posteriormente Platón consideraban principalmente el auto conocimiento como auto evaluación. Mas tarde Aristóteles también hace mención al auto control y la auto evaluación en sus recomendaciones a Nicómaco. En definitiva, dos de las cualidades fundamentales del auto conocimiento.

3.2 El enfoque Platónico del Auto conocimiento

Platón (en griego: Πλάτων) (ca. 428 a. C./427 a. C. – 347 a. C.) filósofo griego, alumno de Sócrates y maestro de Aristóteles.

Platón (junto a Aristóteles) fue el primer pensador que mejor definió nociones tan importantes como la “verdad” y la separación entre “doxa” que significa “opinión” y “episteme” que significa “ciencia”. Digamos que, fue el principal precursor de pensamiento occidental.

De acuerdo con Brun (2001), Platón fue *“el primer filósofo occidental para quien la sabiduría es sinónimo de conocimiento”*.

Aunque nos pueda sorprender, Sócrates no escribió nada de su puño y letra, ya que consideraba que la escritura no era el modo adecuado para la transmisión de la verdad y del conocimiento. Tampoco debemos olvidar que el índice de analfabetismo era enorme en aquellos tiempos, y que la comunicación oral se terciaba como única forma útil de trasladar el pensamiento.

De tal forma que, en prácticamente todos los Diálogos de Platón, aparece su maestro Sócrates como interlocutor principal. De esta manera, Platón elige el dialogo como expresión de todo su pensamiento.

De acuerdo con Saiz (2003), en las *Cartas Persas de Platón*, Sócrates hace la siguiente recomendación a su interlocutor el joven Alcibiades, el cual carecía de capacidad para poder enfrentarse a sus adversarios, y le dice: *“En verdad, ingenuo amigo, créeme a mi y cree también en estas palabras inscritas en Delfos: conócete a ti mismo, pues tus rivales son estos y no los que tu piensas, de quienes solo por la aplicación y el arte podríamos obtener victoria” (246B) (Cit. en Saiz, 2003).*

Igualmente, en los Diálogos de Platón, Volumen 1, este nos menciona el siguiente dialogo que su maestro Sócrates mantiene con Kritias:

“Pues seguro que entre todas las ciencias, tan solo la sabiduría tiene por objeto no solo ella misma sino las demás ciencias. En este caso, siendo la ciencia de todos los conocimientos, es también la ciencia de todas las ignorancias. Por consiguiente, el sabio y únicamente el, es capaz de conocerse y examinarse a si mismo de tal manera que pueda darse cuenta de lo que sabe, y de lo que ignora. Y del mismo modo será capaz de examinar a los demás acerca de lo que saben o creen saber de modo a conocer lo que saben en realidad y, al contrario, lo que ignoran creyendo saberlo, y esto, tal solo el sabio puede hacerlo. De suerte que la sabiduría y el conocimiento de si mismo consisten en saber lo que se sabe y lo que no se sabe”. (Cit. en Bergua,1968).

Saber lo que se sabe, y lo que no se sabe, el ¿Qué sabemos que sabemos, que sabemos que no sabemos, que no sabemos que sabemos, y que no sabemos que no sabemos? es la clave del auto conocimiento. El “*conocimiento del conocimiento*” o meta cognición como lo definen desde la psicología.

Desde luego, este dialogo que Platón nos ha dejado sobre los consejos que su maestro Sócrates transmite a su interlocutor, transmiten una idea bastante nítida de lo que significaba para los pensadores de la Grecia clásica, el “*conocimiento de uno mismo*”, de tal forma que, se considera tal conocimiento como sabiduría plena y por tanto una vez más, “*conocimiento del conocimiento*”.

De esto hablaremos más intensamente en el próximo capítulo, ya que, desde esta base debemos de diferenciar el “conocimiento” o la supuesta “sabiduría” que el directivo tiene desde una vertiente cognitiva, y por otro lado, la sabiduría emocional que le permiten conocerse a si mismo de una forma objetiva, imparcial y sincera.

Pero volvemos de nuevo a este dialogo y lo que Sócrates a través de los escritos de Platón su fiel alumno nos ha querido transmitir.

Como hemos señalado al comienzo de este punto, Platón fue probablemente el primer pensador y filósofo que mejor diferencia entre “opinión” y “ciencia”. Esta diferenciación es vital de cara a la imparcialidad en el análisis interno dentro del Plan Estratégico de la empresa.

Conocer es una cosa, y ser sabios es otra muy diferente. Como nos indica Platón en sus diálogos, una persona puede tener un amplio conocimiento de una ciencia concreta, y sin

embargo desconocerse a si mismo completamente. A esto Nonaka y Takeuchi *et al*, (1995), en referencia a la primera, lo llaman conocimiento explicito, y en lo que respecta a la segunda, conocimiento tácito.

Llegados a este punto no podemos dejar de mencionar el tan relevante escrito que Platón nos dejó. Llamado mito o alegoría de la caverna realizada por el filósofo griego al principio del VII libro de La República, sobre la situación en que se encuentran las personas respecto al “conocimiento” de sus “realidades”.

La Alegoría de la caverna, conocida también como Mito de la caverna, es la más famosa alegoría de la historia de la filosofía (Ferrater, 1979). Esta es una explicación metafórica, ya que, era una de las formas más habituales que utilizaban los filósofos de la época para transmitir su sabiduría.

El mito de la “Caverna”, es un dialogo entre Sócrates y Glaucón en el que Platón nos muestra la manera en que un grupo de presos reacciona ante la supuesta “realidad”. Este de hecho, lo podríamos considerar como un ejemplo increíble de hasta que punto el ser humano puede confundir la realidad y como el auto conocimiento está muy influido por la visión que cada uno podemos tener de esa realidad.

Por la enorme importancia que entendemos tiene este dialogo procedemos a exponerlo de forma resumida según la versión de J.M. Pabón y M. Fernández Galiano, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1981 (3ª edición).

En ella se nos muestra un lugar situado en un subterráneo, el cual al estar privado de luz natural. Solo dispone de luz que penetra levemente desde la entrada situada a gran distancia y de algunas antorchas situadas en su interior, lo que hace que se generen sombras deformadas en su tamaño y forma real respecto a los cuerpos que las generan.

Igualmente, sus moradores, están atados y tienen inmovilizadas sus cabezas, por lo que apenas pueden mirar directamente lo que les rodea, siendo los reflejos de su entorno, lo único que les permite obtener una imagen del mismo.

...¿crees que los que están así han visto otra cosa de sí mismos o de sus compañeros sino las sombras proyectadas por el fuego sobre la parte de la caverna que está frente a ellos?

- *¿Y si la prisión tuviese un eco que viniera de la parte de enfrente? ¿Piensas que, cada vez que hablara alguno de los que pasaban, creerían ellos que lo que hablaba era otra cosa sino la sombra que veían pasar?*

- *Entonces no hay duda-dije yo-de que los tales no tendrán por real ninguna otra cosa más que las sombras de los objetos fabricados.*

- *Examina, pues -dije-, qué pasaría si fueran liberados de sus cadenas y curados de su ignorancia, y si, conforme a naturaleza, les ocurriera lo siguiente. Cuando uno de ellos fuera desatado y obligado a levantarse súbitamente y a volver el cuello y a andar y a mirar a la luz, y cuando, al hacer todo esto, sintiera dolor y, por causa de las chiribitas, no fuera capaz de ver aquellos objetos cuyas sombras veía antes, ¿qué crees que contestaría si le dijera de alguien que antes no veía más que sombras inanes y que es ahora cuando, hallándose más cerca de la realidad y vuelto de cara a objetos más reales, goza de una visión más verdadera, y si fuera mostrándole los objetos que pasan y obligándole a contestar a sus preguntas acerca de qué es cada uno de ellos? ¿No crees que estaría perplejo y que lo que antes había contemplado le parecería más verdadero que lo que entonces se le mostraba?*

Destacamos la siguiente pregunta que Sócrates formula a su interlocutor. *...¿crees que los que están así han visto otra cosa de sí mismos o de sus compañeros sino las sombras proyectadas por el fuego sobre la parte de la caverna que está frente a ellos?*

Heidegger (1931; 1932) nos hace al respecto las siguientes reflexiones:

Nos destaca que estos presos retenidos desde su nacimiento en una cueva sin la posibilidad de ver nada más que las sombras que producía la hoguera que había a la entrada de la cueva, estaban convencidos que lo que ellos veían era la realidad.

Aunque Heidegger recoge la interpretación que del diálogo hace Platón, la matiza e incluso añade su propia interpretación a tenor de la traducción que el mismo hace de los términos griegos (Cit. en Moreno, 2002). De esta forma, consideran que la caverna sería el entorno habitual en el que nos movemos, siendo como tal considerado, lo real lo verdadero, ya que es lo que vemos. Sin embargo, la parte exterior de la caverna sería como señala Platón el “verdadero mundo” o “lo ente de los ente”, lo visible. Ahí fuera

sería el lugar en el que residen las ideas, ya que para Platón, la realidad es el “*mundo de las ideas*”.

Aunque no queremos perdernos en demasiados tecnicismos filosóficos si queremos sin embargo dejar muy claramente definida la importancia que tiene esta alegoría para nuestra tesis, por tanto seguimos exponiendo la interpretación que de la misma realizó Platón y el mismo Heidegger aunque adaptándola al objeto de nuestra investigación.

Por tanto, los que habitan en el interior de la caverna y solo ven el reflejo de sus sombras, consideran estas como la realidad, sin embargo el preso que consigue huir descubre que esa no es la verdadera realidad ya que, fuera de la cueva se encuentra la auténtica.

“La experiencia y el juicio otorgan la medida en el ámbito de lo cotidiano; sin embargo, únicamente es experiencia y medida de un mundo de sombras” (Cit. en Moreno, 2002).

Platón mediante esta alegoría nos transmite su teoría de cómo mediante el conocimiento podemos identificar la existencia de dos mundos: el mundo sensible, al que llegamos a través de los sentidos, y el mundo inteligible, el cual sólo es entendible mediante el uso de la razón. Platón, utilizaba la dialéctica como método científico racional para mediante la inducción y llevando a su interlocutor a la comprensión de las Ideas.

De esta forma, las sombras y por tanto, los hombres que las generan serían el mundo sensible, al cual como hemos señalado, solo llegamos por medio de los sentidos, mientras que, el Sol que se sitúa en el exterior de la cueva sería la razón y por tanto la salida de la cueva sería la única vía de llegar al mundo inteligible.

Pero, ¿Qué tendría de parecido esta alegoría con la situación actual? Platón, nos menciona una serie de elementos en el interior de la caverna, de los cuales, destacamos los siguientes; primero tenemos una serie de personas que se encuentran encadenadas, después, el fuego que se encuentra a la entrada de la caverna, y por último, precisamente la salida de dicho lugar.

Podríamos por tanto considerar, que la cueva es tal y como el mismo Heidegger define, el entorno habitual en el que nos movemos, y las cadenas, representan todas las posibles limitaciones a las que nos enfrentamos a la hora de ir mas allá de nuestras propias experiencias y conocimientos (estos serían los sesgos y limitaciones cognitivas que hemos mencionado en la introducción de esta investigación y que desarrollaremos ampliamente en el siguiente capítulo) , siendo precisamente dichas experiencias y conocimientos, nuestra realidad emocional en este caso, representada por el fuego que

ilumina parte de la caverna. En definitiva, el “conocimiento” que hemos ido adquiriendo a lo largo de nuestra vida, puede ser precisamente nuestra principal debilidad si no somos capaces de mirar mas allá de dicha aparente realidad.

Solo es uno el preso que logra escapar. Es por tanto, uno solo el que trata de ir más allá de sus creencias, de sus experiencias de sus conocimientos para buscar la verdad.

Y lo mas increíble es que dicho preso tras el esfuerzo de liberarse de las cadenas, consigue alcanzar la fuente de su supuesto conocimiento, es decir, la hoguera que generando las sombras, daba luz a sus creencias y descubre que esa no era la realidad verdadera, ya que, por encima de esta, estaba ahí fuera la luz del sol que le mostró un mundo totalmente diferente.

La búsqueda de auto conocimiento, no es fácil, el conformismo y el acomodamiento nos puede llevar muchas veces a no querer siquiera tratar de encontrarla. Goleman (2011), lo llamo “*punto ciego*”, y Kaplan (2002), lo definió como la “*complacencia*”, del directivo hacia si mismo.

Digamos por tanto, el auto conocimiento, por ser la cualidad mas importante de la inteligencia emocional, también es la mas difícil de buscar y por tanto de lograr.

Primero Sócrates y luego Platón no dudan en destacarlo. El mandato délfico “*conócete a ti mismo*” no está exento de dificultades y la búsqueda de una verdadera conciencia emocional encuentra múltiples barreras a lo largo de la vida del directivo, barreras internas, pero también como la propia alegoría descrita por Platón indica, barreras externas, ya que, los demás presos, lejos de aceptar la nueva realidad que les mostraba el preso liberado, lo que intentan es matarlo.

El ser humano, nos indica Platón muchas mas veces de las que serían deseables, no desea buscar la verdad, y por tanto, prefiere tener un “*conocimiento de si mismo*” basado en sus propias creencias y en la posible deformación de la realidad que nuestras experiencias han podido generar con el paso de los años.

Para Platón, el conocimiento verdadero, permitía la auténtica liberación de la persona, y el camino para alcanzarlo se basaba principalmente en el uso de la razón.

A este mito tan afamado a lo largo de la historia, se le han atribuido por parte de los mas relevantes investigadores, algunos significados, de los cuales, destacamos de acuerdo con Reale y Antiseri (2007), el que hace mención a los diversos grados ontológicos de la

realidad. De tal forma que las sombras serían las apariencias sensibles que toman las cosas. Las estatuas representarían, las cosas sensibles, el muro sería la línea que divide lo sensible de lo suprasensible. Más allá del muro tendríamos por tanto las ideas verdaderas y por último, el sol, que como tal con su luz nos permite verlo todo, representaría la idea del bien supremo.

Por último, el mito nos muestra según Platón, los diferentes grados de "conocimiento" que poseen las personas, así, las sombras serían la visión que tenemos fruto de la imaginación, la visión de las estatuas serían nuestras creencias (fruto de nuestras experiencias), siendo por último la visión de los objetos verdaderos, fuera de la cueva, la realidad verdadera.

Platón consideraba que el conocimiento verdadero de uno mismo, permitía que fuéramos mejores personas y por tanto, también permitía que mejorara la sociedad y el estado.

No andaba desde nuestro punto de vista nada desacertado el filósofo al conjugar el "*conocimiento de uno mismo*" con el bien común de toda la sociedad. Y por tanto al destacar la influencia que en el buen gobierno de toda la nación podía tener la conciencia emocional o autoconocimiento emocional de sus gobernantes.

La doctrina platónica será una de las bases sobre las que se apoyaron el pensamiento racionalista e idealista de Descartes, Leibniz y Kant entre otros. (De Wulf, 1911)

Sin embargo, es Aristóteles quien pese a ser discípulo de Platón, se distanció de las posiciones idealistas de este generando un pensamiento filosófico de carácter naturalista y realista. Se opone a la doctrina de las ideas innatas, sustituyéndola por la de la *tabula rasa*, según la cual, la mente al nacer es "*tamquam tabula rasa*", en la que nada hay escrito. El conocimiento se genera en los sentidos y las experiencias. De esta forma llegamos al conocimiento (De Wulf, 1911).

Montaigne comienza una nueva forma de reflexión que es intensamente individual, una auto evaluación cuya meta es lograr el auto conocimiento. Buscamos el auto conocimiento pero este ya no representa solo el saber impersonal sobre la naturaleza humana, como fue para Platón (Taylor, 1989).

3.3 El enfoque Aristotélico del Auto conocimiento

Para poder adentrarnos en la idea que Aristóteles tenía del “conocimiento” y por tanto del auto conocimiento como base fundamental del mismo, no podemos dejar de hacer un breve resumen del punto anterior, ya que Platón fue su maestro y mentor.

Platón consideraba que el conocimiento se fundamentaba sobre la interacción de dos dimensiones: la sensible considerada por el cómo mas imperfecta e irreal y las Ideas las cuales presuponían la perfección, la verdad, la realidad.

Las opiniones o “doxa” nos permiten formarnos la visión sensible que tenemos del mundo, estando está constituida por las cosas que están en constante cambio y la “episteme” que significa “ciencia” sería la que nos aportaría la visión Inteligible, es decir, las Ideas, lo inmutable.

De tal forma que, la realidad sensible al estar supeditada a los posibles cambios no sería en ningún caso representativo del conocimiento real de las cosas. Por eso, no se puede reducir el conocimiento a la sensación. De esta forma, Platón lo que nos propone es el conocimiento verdadero el cual solo se encuentra en las ideas.

Muy a diferencia de Aristóteles, Platón consideraba que toda la realidad, en definitiva, todo el conocimiento que poseemos, fue ya adquirido en otra vida, por lo tanto dicho conocimiento está almacenado en el alma. Lo cual significa que no hay adquisición de conocimiento nuevo durante nuestra vida, sino la búsqueda de ese conocimiento que se oculta en nosotros. Por ello utilizo entre otros la dialéctica como método para salir del mundo “sensible” y llegar al mundo de la Ideas.

En el capítulo anterior, atribuíamos a la amígdala la llamada “*memoria emocional*”, a la cual nos referíamos como el conocimiento adquirido a lo largo de la propia evolución del ser humano y por supuesto también al propio conocimiento adquirido por la experiencia de cada individuo a lo largo de su vida. Digamos que, dicho conocimiento se almacena tanto en el consciente como en el inconsciente de cada persona. Destacábamos que esa “*memoria emocional*” era la principal causante de nuestras reacciones, siendo estas a su

vez algo más racional que una simple respuesta generada por un estímulo (Lazarus; Folkman, 1984).

Platón señalaba algo parecido al destacar que el ser humano ya poseía a priori todo el conocimiento y que a dicho conocimiento verdadero se podía llegar adentrándose en el alma de cada persona. Sin embargo la principal diferencia estriba en que, desde nuestro punto de vista y tal y como señalábamos en el capítulo anterior, el ser humano aunque posee esa “*memoria emocional*”, también adquiere el conocimiento a lo largo de su vida en función de la formación adquirida y de las experiencias vividas (conocimiento explícito y conocimiento tácito).

Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.) Fue como hemos indicado discípulo de Platón. Muy a diferencia de su maestro Aristóteles considera como hemos señalado que cada persona en el momento de nacer carece de todo conocimiento, “*tamquam tabula rasa*”, en la que nada hay escrito y la adquisición del mismo se genera a lo largo de su vida. Mediante la observación y utilizando la lógica, el hombre puede alcanzar el conocimiento de la realidad.

De acuerdo con Vidal *et al*, (2001), Platón fue un idealista que buscaba permanentemente el conocimiento mas allá de lo que los ojos podían ver. Mientras que Aristóteles, era un realista y consideraba que esa verdad también se podía alcanzar por medio de los “*sentidos*”.

Tanto para Sócrates como para Platón, la verdad se encontraba dentro de uno mismo, y para alcanzarla había que buscar fuera de los sentidos. Sin embargo, Aristóteles lejos de despreciar los sentidos, considero estos como la base del propio conocimiento al alegar que “*nada hay en el entendimiento que no haya pasado primero por los sentidos*” (Cit. en Vidal, 2001).

De acuerdo con Vidal (2001), Aristóteles, volvió a unificar lo que en Platón había quedado separado; *hacer de los dos mundos, el de la materia* (representada por los sentidos) *y el de las ideas, uno solo*. De tal forma que *la realidad que el alma era capaz de percibir* (lo que platón llamaba las ideas de las cosas), *no se encontraba mas allá del mundo sensible, sino dentro de el, informándolo y determinándolo*.

Digamos por tanto que ya con Aristóteles nos encontramos con una búsqueda del auto conocimiento más similar a la concepción que de este han hecho posteriormente los autores más relevantes de la inteligencia emocional.

A modo de recordatorio, Goleman (1998) define una competencia personal como “*el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos*”.

Siendo por tanto la “*conciencia de uno mismo*”, su atributo mas fundamental. Y definiéndola como, *conciencia de nuestros estados internos, intuiciones y recursos*.

De acuerdo con Goleman (1998), podemos por tanto decir que el “*conocimiento de uno mismo*” implica:

- Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y efectos.
- Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

El atributo más importante de la inteligencia emocional, es el conocimiento de uno mismo, el auto conocimiento emocional. Para los filósofos griegos de la época señalada, los atributos o habilidades a las que hacemos hoy referencia eran “virtudes”. Siendo estas virtudes las que permitían mediante su correcta aplicación alcanzar una sociedad mejor.

Aristóteles, fue maestro de uno de los gobernantes mas destacados de Grecia, su nombre, Alejandro Magno. Al cual mediante sus enseñanzas trato de inculcar las virtudes deseadas en un líder de la época.

Por tanto, llegamos a identificar las “virtudes” como aquellas cualidades que los tres filósofos trataban de aflorar en sus discípulos.

De acuerdo con Tünnermann (2000), Sócrates relacionaba el saber, con la verdad. Y creía que el hombre al conocer la virtud era perfectamente capaz de identificarse con ella.

Para los pensadores Griegos de aquella época, el correcto “*conocimiento de uno mismo*”, permitía alcanzar lo que los latinos varios siglos después llamaron, “*temperantia*” que significa, templanza, equilibrio emocional, serenidad y prudencia. Ellos lo llamaban *sophrosyne*.

En la época de Sócrates, Platón y Aristóteles, la ética ocupo un lugar primordial. La virtud, de acuerdo con Brage *et al*, (2007) se consideraba ante todo un saber, un conocer lo que era realmente útil y lo que era perjudicial, para así poder actuar en consecuencia.

Cicerón decía sobre la virtud, que es ella la que nos aporta la constancia equilibrada de sentimientos y emociones.

La virtud era pues en definitiva “sabiduría”. De acuerdo con Brage (2007), Platón considero “sophrosyne” como sinónimo de sensatez, sabiduría, discreción, templanza, autodominio, moderación, castidad, prudencia, disciplina e, incluso, tranquilidad. La práctica habitual de estas virtudes generaba el afianzamiento de las mismas en la persona que las realizaba.

Los tres coincidieron en el modo de alcanzar la sophrosyne, el “*conocimiento de uno mismo*” fue por tanto señalado por todos ellos como la manera de adquirir esas virtudes tan necesarias para el buen gobierno de uno mismo y de los demás.

El camino para lograr dicho auto conocimiento fue sobre todo la mayéutica, la cual como hemos anteriormente señalado se fundamenta en la dialéctica, la cual a su vez supone la idea de que la verdad está oculta en la mente de cada ser humano.

Mediante la dialéctica se apela a la “razón” y con ello se fuerza al interlocutor a adentrarse en su interior e identificar de forma realista y sincera sus propias cualidades de forma que, dicha auto evaluación le permita adquirir la virtud.

Hoy en día, existe una técnica muy similar que busca precisamente llevar al directivo hacia un “*conocimiento de si mismo*” que a su vez le permita desarrollar mejor sus responsabilidades. De acuerdo con Ravier *et al*, (2005), el coaching sitúa precisamente sus raíces en *el proceso del dialogo* (Sócrates, Platón, Aristóteles), y añade, todos nuestros clientes “descubren”, cosas tomando conciencia gracias a este proceso. Este sería por tanto el origen metodológico del coaching.

Por su parte y en la misma línea Medina (2008) señala que:

“...mediante el coaching se desarrollan todas aquellas competencias definidas por la inteligencia emocional: Conocimiento de uno mismo y de los demás, dominio personal, gestión de las relaciones y la empatía que nos permite comprender y relacionarnos con nuestro entorno”.

Y añade:

“Sin embargo, la resistencia para descubrir las habilidades emocionales se produce porque tanto la actividad de coaching como el esfuerzo por adquirir inteligencia emocional exigen de la persona humildad y voluntad para conocerse y cambiar lo que sea necesario para su crecimiento humano y, en algunos casos, no se cuenta con la suficiente disposición para dar ese gran paso”. Medina (2008)

Aristóteles en *Ética a Nicómaco*, señala:

“Mientras las virtudes intelectuales se adquieren generalmente mediante la enseñanza, las virtudes modales nacen del hábito. Ninguna virtud es innata en el sentido en que la facultad de la vista es innata. Pero, si las virtudes morales no son innatas tampoco son contrarias a la naturaleza. Surgen en nosotros porque somos aptos por naturaleza a recibirlas, pero son perfectibles por entrenamiento y hábito. Adquirimos la virtud practicando actos virtuosos” (Lloyd, 2007).

En esta tesis, y ya lo hemos señalado en anteriores ocasiones, no buscamos ni mucho menos adentrarnos en los caminos o vías que permiten llegar al auto conocimiento emocional, este es un debate abierto en la comunidad científica, y sobrepasa con creces nuestro ámbito de estudio . El coaching como ciencia moderna, utiliza el dialogo al igual que miles de años antes hicieran los mas destacados filósofos y pensadores de la Grecia Clásica, como forma más eficaz de forzar un proceso de auto evaluación sincero y sobre todo realista. Probablemente, haya personas con una mayor predisposición innata a la objetividad sin embargo, estas técnicas señaladas, buscan el “*conocimiento de uno mismo*” independientemente de las cualidades innatas de cada uno. En definitiva, lo que queremos destacar con esto, es que el auto conocimiento aun siendo la cualidad mas destacada de la inteligencia emocional, sería probablemente la más fácil de lograr. Se trataría simplemente de ser receptivos a las indicaciones del coacher algo que por otro lado demanda una alta dosis de humildad.

Llegamos por tanto después del siguiente punto, con el cual finalizamos el estado del arte correspondiente al auto conocimiento en la filosofía, al enfoque que del auto conocimiento se tiene desde el ámbito de la teología. Y precisamente lo destacamos en la medida en que llegamos a la certeza de que la humildad es el primer paso para iniciar un proceso interno de auto evaluación.

Concluimos nos obstante el punto que nos ocupa destacando que entre Platón y su discípulo Aristóteles solo había diferencia a este respecto sobre el origen del conocimiento, pero no sobre la búsqueda del mismo en el interior de cada uno.

3.4 El Auto conocimiento en la Filosofía moderna.

No pocos autores señalan a Renne Descarte (1596 –1650), como el filósofo que marca el comienzo de la filosofía moderna.

“René Descartes es realmente el verdadero iniciador de la filosofía moderna, en tanto que ella eleva a principio el pensar”. (Hegel, 1975).

Descartes reconoce la consciencia pensante como punto del auto conocimiento

Para Kant otro reconocido filosofo moderno, por ejemplo el auto conocimiento se explica en función de su teoría del sentido interno, según la cual podemos conocernos a nosotros mismos solo en la medida en que nos afectamos, es decir, solo como nos mostramos a nosotros mismos (Allison, 1983).

Ryle (1949) filosofo analítico, critica seriamente la consideración cartesiana de la mente, la cual decía que el conocimiento mas inmediato, al cual denominaba “conciencia”, y también la percepción interna no sensorial, introspección, estaban libres de todo posible error. Se basaba en el hecho de que la mente de cada persona, era capaz de generar un alto grado de auto conocimiento, alegando que: *“Puedo dudar del conocimiento sensorial, pero nunca del que obtengo a través de la conciencia o de la introspección”*. Es decir, este dualismo defiende la división de la realidad en dos ámbitos diferentes. (Cit en, Hierro-Pescador, 2005)

Y añade que la teoría del *“doble acceso privilegiado”* sostenía que la mente poseía la capacidad de aprehender sus propios estados y operaciones muy superior a la que posee

también para aprehender los hechos que acontecen en el mundo que nos rodea “*Si puedo conocer, creer, conjeturar o adivinar algo acerca de las cosas y acontecimientos exteriores a mi, se supone que debo tener una aprehensión constante y libre de errores, de estas operaciones cognitivas*”.

La teoría del “*doble acceso privilegiado*” decía Ryle (1949) está consolidada en el pensamiento de filósofos y psicólogos, lo que denomina “*teoría oficial*”, pudiéndose así decir que la mente es un segundo teatro, y que la conciencia y la introspección descubren las representaciones que se producen en él.

A este respecto, y de acuerdo con Hierro-Pescador (2005), Ryle critica el “*acceso privilegiado*” señalado por algunos filósofos a partir de Descartes, y niega su infalibilidad respecto al conocimiento de la propia mente.

Esto se debería a que, considera que la base del conocimiento de uno mismo se fundamenta en el comportamiento observable del cual podemos obtener el origen de nuestras creencias y en definitiva, de nuestras emociones. Por tanto, propone al igual que hicieron los conductistas, la conducta observable para adentrarse en el auto conocimiento de otra persona.

3.5 Conclusiones

En realidad y como nos señala Wulf, (1911), la herencia moderna de la filosofía basa su pensamiento en los orígenes occidentales de la misma, que no son otro que los filósofos de la Grecia Clásica, y en este caso, con Platón a la cabeza. Siempre y cuando, por supuesto consideremos entre otros a Descartes como el más representativo de la filosofía moderna.

La crítica que Ryle realiza respecto a la infalibilidad de nuestra conciencia de cara a llegar a un alto nivel de auto conocimiento, es desde nuestro punto de vista bastante realista.

La búsqueda del auto conocimiento o el cómo alcanzarlo no forma parte del ámbito de estudio de esta investigación.

Nos limitamos a señalarlo como la base sobre la cual, el directivo será capaz de realizar un diagnóstico de la situación, que como parte inicial y fundamental de plan estratégico, sea lo más realista y objetivo posible.

Y es precisamente la búsqueda de esa “realidad” lo que los filósofos de la Grecia clásica trataban de buscar mediante la razón. Por medio del dialogo y apelando a la razón, eso que en nuestros tiempos hemos llamado “sentido común”, estos filósofos trataban de facilitar un proceso interno de introspección capaz de lograr el conocimiento puro de uno mismo.

8. El Auto conocimiento en la Teología del hombre.

“las emociones y los sentimientos pueden ser asumidos en las virtudes, o pervertidos en los vicios”. Catecismo de la Iglesia Católica.

El mayor amigo de la verdad es el tiempo; su más encarnizado enemigo, el prejuicio; y su constante compañera, la humildad. (Charles C. Colton)

La acción y la voluntad están viciadas, sobre todo, porque lo está la inteligencia. Mis acciones dependen de mis afectos, de mis ideas; y desde el momento que mis ideas son falsas, mis afectos y mis acciones resultan falseados (Tissot, 1894).

Verdaderamente”, dice el padre Surin, *“nuestros defectos proceden casi todos de la perversidad de nuestros juicios y de que no referimos las cosas creadas a su principio”* (Cit en, Tissot 1894; 1958).

4.1 Introducción

El ser humano, tiene por tanto una tendencia natural a no utilizar sus capacidades intelectuales para ponerlas al servicio de su propia conciencia. Por ello, el auto conocimiento, es un atributo fundamental de la inteligencia emocional pero no lo es sin embargo de la inteligencia cognitiva de las personas.

En cualquier proceso interno de auto conocimiento sincero y sobre todo realista, las personas debemos de ser humildes y así poder realizar una auto evaluación interna sobre nuestras fortalezas y debilidades que no caiga en el autoengaño, que no omita la verdad.

La definición clásica de la filosofía escolástica dice que “la verdad” es: “adaequatio intellectus et rei” lo que viene a ser “*adecuación entre el entendimiento y la (realidad)*”. (Tomas de Aquino, S. Theol. I, q.21.2C).

“La verdad que radica en las propias cosas es algo sobre lo que recapacitan solo unos pocos”. Así se expresó Anselmo de Canterbury, en su Dialogo sobre la verdad. (Cit. en Pieper, 1970). Y añade: *“la verdad guarda una relación esencial con la realidad objetiva”*.

A este respecto la teología a lo largo de los siglos ha buscado facilitar dicho proceso interno.

Conocerse a uno mismo, implica ir más allá de nuestras conjeturas, ir más allá de nuestros paradigmas, en definitiva, ir más allá de nuestros propios conocimientos y por tanto, de nuestra propia razón. Lo cual implica la siguiente reflexión, ¿Cómo sé que mi razonamiento es correcto?

“Si la razón de una persona refleja una cosa tal como es en si misma, entonces esa persona ha encontrado la verdad” (Ratzinger, 2010).

Enfrentarse a la verdad sobre uno mismo y aceptarla no es tarea fácil.

En esta misma línea se pronuncia De Mello (2003) al señalar que al auto conocimiento no se llega por los acontecimientos afortunados de la vida, sino que por el contrario el auto conocimiento viene por aquellas situaciones que nos causan dolor.

El auto conocimiento es la llave que abre todas las puertas, es la habilidad que nos permite desarrollar todas las demás. Sin auto conocimiento, no habrá autocontrol, no habrá empatía, no seremos asertivos, no lograremos establecer la comunicación adecuada con los demás, no encontraremos las soluciones a la hora de resolver conflictos, no encontraremos argumentos para la motivación de otros. El “*conocimiento de uno mismo*” es la base sobre la que construir la relación con nosotros mismos, y por supuesto con los demás.

Agustín de Hipona, respecto a la búsqueda del auto conocimiento, decía que el alma está presente ante ella misma, pero aun así, podría fracasar en el intento de conocerse y equivocarse al auto evaluar su propia naturaleza. Agustín, se enfrenta al problema de poder al mismo tiempo saber y no saber, como ya hiciera Platón en el Menón, y lo resuelve de una forma parecida a la “memoria” (Taylor, 1989).

Agustín de Hipona, se apropia de la noción Platónica de la “*memoria*” y añade que en nuestro interior está la comprensión implícita, esa es nuestra “*memoria*” y es en ella donde está la captación implícita de lo que realmente somos, lo cual nos guía desde la auto ignorancia original y la descripción distorsionada que tenemos de nosotros mismos, hasta el verdadero auto conocimiento (Taylor, 1989).

La diferencia entre las teorías de Agustín de Hipona y de Platón a este respecto está en las diferencias de doctrina. Agustín, se aleja del enfoque que se centra sobre los objetos que conoce la razón, es decir, las ideas, y lo vuelca hacia el conocimiento de lo que cada uno lleva dentro de sí, haciéndonos conscientes de ello desde el trato íntimo hacia nosotros mismos (Taylor, 1989).

De acuerdo con Esparza (2009), “*la experiencia muestra que la calidad de la relación con uno mismo, determina la calidad de las relaciones con los demás*”. Esto continúa, no es ni mucho menos algo nuevo en nuestros días, algunos de los filósofos de la antigüedad más destacados como fue el caso de Aristóteles ya decían que “*para ser buen amigo de los demás, es preciso serlo primero de uno mismo*”.

Y esto es precisamente lo que la teología ha buscado a lo largo de los siglos. El camino sin embargo seguido por ambas ciencias ha sido diferente. La filosofía de los grandes pensadores de la Grecia clásica, consideraba como hemos señalado que el “diálogo” y por supuesto los argumentos sólidos utilizados por el emisor serían suficientes para cambiar o actuar sobre la “razón” del receptor. Sin embargo dentro de cada ser humano

existen barreras y limitaciones que pueden anular este proceso y por tanto hacer fracasar cualquier acción.

Para evitar dichas barreras de las que hablaremos más intensamente en el siguiente capítulo, es necesario que el receptor sea humilde y adopte una postura de análisis hacia si mismo sincera.

4.2 Humildad

“Humildad es andar en verdad”. Teresa de Ávila

“A un visitante que a sí mismo se definía como, buscador de la Verdad, le dijo el Maestro: Si lo que buscas es la Verdad, hay algo que es preciso que tengas por encima de todo.

Ya lo sé: una irresistible pasión por ella.

No. Una incesante disposición a reconocer que puedes estar equivocado. (De mello, 2000).

La Humildad, señalaba Cervantes en el famoso *“coloquio de los perros”*, *“...es la base y fundamento de todas las virtudes, y sin ella no hay alguna que lo sea”*.

Humildad sería la capacidad de aceptar toda la verdad sobre uno mismo, tanto en lo bueno como en lo malo. De acuerdo con Esparza (2009), *“la humildad es el arte de valorarnos y mirarnos como somos, sin paliativos, asumiendo nuestras cualidades y nuestras limitaciones”*.

Por el contrario, la falta de humildad distorsiona el valor que nos atribuimos a nosotros mismos y a los demás. De ahí viene aquel dicho popular que señala que el mejor negocio sería comprarnos por lo que valemos y vendernos por lo que creemos valer (Lorda,

1991). Sin embargo, este es un lujo que un directivo no se puede permitir de cara a la planificación estratégica de su empresa o negocio.

Sin embargo, esta tarea no es fácil, la humildad nos permite adentrarnos en nuestro interior y juzgarnos sin miedo. A este respecto Jung señalaba que:

“Cuando un individuo hace un intento para ver su sombra, se da cuenta (y a veces se avergüenza) de cualidades e impulsos que niega en sí mismo, pero que puede ver claramente en otras personas, cosas tales como egoísmo, pereza mental y sensiblería; fantasías, planes e intrigas irreales; negligencia y cobardía; apetito desordenado del dinero...” (Cit. en Von Franz, 1979).

Jung (1964), consideraba que el buen ejercicio de la humildad también podía conllevar el reconocimiento de las virtudes que moraban en el interior de cada individuo, tal como *instintos normales, reacciones adecuadas, percepciones fieles a la realidad, impulsos creadores...”*.

Agustín de Hipona (confesiones 397 y el 398 dC) decía que: *“La humildad es algo muy extraño. En el momento mismo en el que creemos tenerla ya la hemos perdido”*. Y añade que solo hay un camino seguro para alcanzar el conocimiento de la verdad, señalando la humildad como tal camino.

Beda, decía de la humildad que era la llave de la sabiduría (Cit. en De los Ángeles, 1946).

Pio de Pietrecina, definía la humildad como “verdad” y la “verdad” decía era humildad. (Cit. en Bouflet, 2010).

Desde la Teología se ha venido señalando que el *“conocimiento de uno mismo”* hecho de forma sincera y realista, ya representaría en sí mismo el primer gran acto de humildad.

Situando por tanto la humildad como requisito básico y necesario para iniciar un proceso sincero de auto evaluación personal. Este mismo proceso mantenido en el tiempo, se convierte en un hábito que a su vez acaba generando las correspondientes “virtudes”.

Los motivos por los que desde la Teología se señala la humildad como paso previo a la auto evaluación y los fines que con ello se busca, no tienen nada que ver con el objeto de esta investigación, sin embargo, las raíces son las mismas, y la base también, independientemente del lugar al que cada uno queramos llegar.

Por tanto una vez hecha esta aclaración al lector, continuamos desarrollando los argumentos y el estado del arte también en el ámbito de la teología al considerar que de no haberlo hecho, estaríamos omitiendo una parte también muy importante precisamente sobre el estado del arte respecto al auto conocimiento.

Francisco de Sales decía que una cosa es *conocer algo*, y otra muy diferente es *reconocerlo*.

El “conocimiento” que se encuentra en nuestro interior, se basa como ya hemos venido señalando en la *memoria emocional* que todos hemos ido generando fruto del desarrollo evolutivo de nuestra especie, fruto de las experiencias vividas a lo largo de nuestra vida, y fruto de la formación y conocimiento adquirido durante los años de vida. Todo esto consciente e inconscientemente se acumula en nuestra *memoria emocional* la cual a su vez sigue en continuo proceso de evolución hasta que morimos, ya que, la adquisición de información es un proceso que no acaba nunca.

Por tanto, el primer paso que es “*conocer algo*”, resulta en si mismo cuanto menos complejo, ya que, dicho “conocimiento” estará además supeditado a la interpretación subjetiva que cada uno hacemos, es decir, que ante un mismo hecho, la acumulación de conocimiento en nuestra *memoria emocional*, puede ser totalmente diferente entre unas personas y otras. La causa está precisamente en la “interpretación” dada a cada hecho.

A este respecto, Fdz-Carvajal (1989), dice: “*Las cosas que se reciben toman la forma del recipiente que las contiene*”.

Después, vendría el reconocimiento, y este no puede producirse sin la necesaria dosis de humildad.

La humildad por tanto es una virtud que desde la Teología se ha querido potenciar. Para ello, el primer paso ha sido señalar el principal enemigo de la humildad, considerándose este, la soberbia y o el orgullo. No en vano y como señala Fdz-Carvajal (1989), *“se cree lo que se desea”*.

El orgullo señala Esparza (2009) es cegador, y por tanto nos lleva a una distorsión de la realidad. Y añade:

“Se mete de tapadillo y se disfraza de afán por defender la verdad, de sabiduría, de coherencia con uno mismo, de apasionada lucha por hacer justicia...”. “El orgullo introduce un elemento de falsedad tanto en la percepción de uno mismo, como en la percepción de los demás”.

En definitiva y de acuerdo con Esparza (2009), el orgullo se convierte en el generador del auto engaño, y este a su vez, si se arraiga de forma permanente en nuestro interior, nos llevara a asumir y disculpar cualquier error. La consecuencia de esto es la pérdida del entendimiento, *“el entendimiento es la conciencia de la verdad, y el que llega a perderla entre las mentiras de su vida, es como si se perdiera a sí mismo, porque nunca volverá a encontrarse ni a conocerse, y el mismo vendrá a ser otra mentira”*.

Nos gustaría finalizar este punto con esta bellísima cita que nos muestra de forma sencilla la realidad del hombre en busca del auto conocimiento:

CAMBIAR YO PARA QUE CAMBIE EL MUNDO

El sufí Bayazid dice acerca de sí mismo: «De joven yo era un revolucionario y mi oración consistía en decir a Dios: *“Señor, dame fuerzas par cambiar el mundo”*». «A medida que

fui haciéndome adulto y caí en la cuenta de que me había pasado media vida sin haber logrado cambiar a nadie, transformé mi oración y comencé a decir: “*Señor, dame la gracia de transformar a cuantos entran en contacto conmigo. Aunque sólo sea a mi familia y a mis amigos. Con eso me doy por satisfecho*”». «Ahora, que soy un viejo y tengo los días contados, he empezado a comprender lo estúpido que he sido. Ahora mi única oración es la siguiente: “*Señor, dame la gracia de cambiarme a mí mismo*”. Si yo hubiera orado de este modo desde el principio, no habría malgastado mi vida». Todo el mundo piensa en cambiar a la humanidad. Casi nadie piensa en cambiarse a sí mismo. (De Mello, 1982).

9. El Auto conocimiento en la Psicología del Individuo

5.1 Introducción

Como expusimos en el capítulo anterior, la psicología comienza a dar a las emociones el papel protagonista que se merecen con la llegada del enfoque humanista. Siendo este a su vez el resultado de casi un siglo de desarrollo de la psicología en el que los psicoanalistas comenzaron marcando la pauta.

La psicología humanístico-Existencial destaca que todo conocimiento, tiene una importancia relativa, ya que este, en una gran parte queda supeditado a la interpretación emocional que del hacemos. Como parte importante de esa interpretación, la toma de conciencia respecto a una situación determinada, lo que Castanedo (2002,2003) define como “*darse cuenta*”, hace que se modifique precisamente dicha situación. Desde la psicología humanista argumentan de acuerdo con Castanedo (2002, 2003) que “*gradualmente y a medida que los clientes relatan y analizan sus historia con su terapeuta, alteraran la interpretación de la misma y, en consecuencia, la de ellos mismos, modificara su propia existencia*”.

El enfoque humanista o “*tercera fuerza*” Maslow (1960) dentro del ámbito de la psicología utiliza en cierta forma, la misma metodología que muchos siglos antes, ya utilizaron los filósofos de la Grecia clásica. No en vano y de acuerdo con Larroyo (2000), Sócrates es reconocido por no pocos autores como el primer filósofo en centrar sus estudios en las personas. Aunque, en el caso de la psicología humanista y a tenor de las patologías que puedan mostrar sus pacientes, se busca más adentrarse en las emociones, como paso previo a entender las razones de dichos comportamientos anormales. Este es por tanto un proceso que requiere un alto grado de empatía por parte del terapeuta. (Rogers, 1957).

Sin embargo, el paciente va modificando precisamente su interpretación de los hechos o de las cosas a medida que el terapeuta va ayudándole en el siempre complejo proceso de auto conocimiento. (Giordani, 1997).

Rollo May como buen humanista atribuía al ser humano la capacidad de desarrollarse y gobernarse a si mismo, "*La libertad es la capacidad del hombre de tomar parte en su propio desarrollo. Es nuestra capacidad de moldearnos a nosotros mismos*". Y añade: "*Si no expresas tus ideas originales, si no escuchas a tu propio ser, te habrás traicionado a ti mismo*".

Maslow (1971) fundador de la corriente humanista, decía que: "*Todo este asunto de la psicoterapia, de la auto terapia, del auto conocimiento, es un proceso difícil ya que, tal como son las cosas para la mayoría de nosotros, consciente e inconsciente se excluyen*". Y se pregunta: "*¿Cómo conseguimos que estos dos mundos, el psíquico y el de la realidad, se sientan cómodos uno con el otro?*".

Es desde luego un razonamiento muy acertado que se aproxima mucho al enfoque Platónico, aunque Maslow en vez de llamarlo “sentidos” lo asocie con la psique. A este respecto considera que la psicoterapia aporta la solución mediante lo que el llama confrontación paso a paso de las capas que forman el inconsciente. Es curioso que Maslow habla de “*sentirse cómodos*”, es decir, quizá con esta expresión lo que el genial autor nos quiere decir es que, siempre va a ver diferentes interpretaciones de una misma realidad, y que la psicoterapia puede ayudar aquellas personas que tienen graves problemas para interpretar la realidad.

“El logro de la identidad, autenticidad, auto relación, etc., no supone ciertamente la solución automática a todos los problemas éticos. Incluso después de la desaparición de los pseudoproblemas quedan muchos problemas reales por resolver. Pero una persona que los vea con claridad puede afrontarlos mejor. Ser sincero consigo mismo y tener un claro conocimiento de la propia naturaleza es un requisito previo inevitable para tomar decisiones morales auténticas. Con todo, no quiero decir que la autenticidad y el autoconocimiento son suficientes. El autoconocimiento autentico es absolutamente necesario, pero no suficiente para tomar muchas decisiones”... (Maslow, 1971).

Efectivamente, el “conocimiento” es necesario, y parte de ese conocimiento está formado por las habilidades cognitivas que cada individuo posee, aunque y como se nos viene señalando desde la literatura, el conocimiento de uno mismo permite medir el grado de conocimiento que poseemos para desarrollar eficazmente una tarea. No en vano, el propio Maslow (1998), define el auto conocimiento como “*sentido amplio del conocimiento*”. (Cit. en López, 2005).

C.G. Jung (1999) por su parte definió como “*sombra*” los aspectos inconscientes de uno mismo, tanto los que se podrían considerar como buenos como los más negativos.

De esta forma y en busca del conocimiento de uno mismo, Jung señala “*Que la sombra se convierta en nuestro amigo o en nuestro enemigo depende en gran parte de nosotros mismos...La sombra no es siempre, y necesariamente, un contrincante. De hecho es exactamente igual a cualquier ser humano con el cual tenemos que entendernos, a veces cediendo, a veces resistiendo, a veces mostrando amor, según lo requiera la situación. La sombra se hace hostil solo cuando es desdeñada o mal comprendida*”.

Así señala, cuando alguien es capaz de mirar en su interior, de ver y reconocer su sombra tal y como realmente es, sin proyectar los aspectos mas negativos de nuestra propia sombra, esa persona, señala, “*vive en la casa del auto conocimiento, de la concentración intima*”. Así, “*el reconocimiento de la sombra predispone a la modestia y hasta al temor a la esencia indomable del ser humano*” (Jung, 1978).

Maslow (1964), lo llamo “*experiencia cumbre*”, y la señalo como fundamental de cara a que un individuo logre la auto realización. Como nos señala López Padilla (2005), en un estudio realizado a universitarios sobre experiencias cumbre, Maslow pudo ver que entre otras, estas les permitían cambiar el concepto que de si mismos tenían, en un sentido positivo.

Sin embargo, añade, aunque las “*experiencias cumbre*” llevan a la persona hacia un conocimiento más pleno de sí mismo, y por tanto a tomar decisiones, estas se aplican respecto a su propia realidad. Por lo que, y como hemos destacado en puntos anteriores, no estarán exentas de posibles distorsiones.

Viktor Frankl (1962) reconocido humanista, nos invitaba aceptar que la vida nos cuestione, que las circunstancias que nos rodean nos ayuden adentrarnos en el sentido que le damos a las cosas, y por tanto, mejorar en el siempre difícil proceso de autoconocimiento.

Rogers (2000), destacaba que escucharse a si mismo con tolerancia, le permitía ser mas eficaz y por tanto más realista. Y añade que, el conocimiento de uno mismo conlleva el proceso natural de convertirse en persona. Es decir, el autoconocimiento nos ayuda a manejar mejor nuestras emociones y por tanto nos permite alejarnos de la imagen distorsionada que hemos creado de nosotros mismos debido a las exigencias de la vida.

El mismo Rogers (2000), consideraba que el conocimiento de uno mismo a lo largo de los años se convierte en lo que el define como “*estructura de comprobación*” de forma que busquemos a lo largo de nuestra vida comprobar la realidad subjetiva que nos hemos creado con la realidad que supuestamente encontramos en el exterior.

Según Rogers, esas diferencias se pueden producir entre otros motivos por la dificultad que tenemos de aceptar nuestras carencias y debilidades de forma que creamos una imagen deseada de nosotros mismos que puede distorsionar la realidad y por tanto puede crear serios problemas al directivo a la hora de afrontar una plan estratégico coherente entre los recursos y capacidades y el objetivo a alcanzar.

Rogers, señalo algunas maneras técnicas de lograr el auto conocimiento de sus pacientes, pero, tal y como venimos señalando desde el comienzo de esta investigación, dichas técnicas o formas de lograr el autoconocimiento exceden el ámbito de nuestro estudio.

Por su parte Albert Ellis (1980) destacado psicólogo consideraba que era fundamental analizar a cada persona en función de la auto evaluación que hace de sí mismo, es decir, como busca el autoconocimiento mediante lo que llamo comunicación verbal consigo mismo.

De tal forma que cada persona se forma una imagen de si mismo y el realismo de dicha autoimagen dependerá en gran medida de cómo decía Ellis (1980) el grado de verdades y mentiras que cada uno se dice a si mismo constantemente.

En la misma línea Rogers (2000) también afirmaba que la imagen que nos formamos de nosotros mismos influye en el grado de aceptación hacia nosotros mismos de forma que la búsqueda del autoconocimiento permite evitar una imagen irreal de nosotros.

Paul la Cour decía que “*El conocimiento es un camino, no es la meta*” (Cit. en Cutropia, 2002). El autoconocimiento es sin lugar a dudas parte de ese camino que el directivo debe de recorrer a lo largo de su carrera. El autoconocimiento es una herramienta para lograr los objetivos que se marcan en el plan estratégico.

Heidegger, consideraba que “*las personas debíamos de ser más respetuosos con la realidad, que no debíamos de interferir en ella, que conocer, no es dominar, ni controlar, ni manipular*”. (Cit. en Corazón, 2001). Siendo desde nuestro punto de vista el autoengaño la manera más habitual de manipular la realidad.

En esta misma línea Maslow (1998), apelaba a la honestidad que cada persona debía de tener como elemento principal para adquirir el debido autoconocimiento. Como hemos visto en el punto anterior, es desde la teología desde donde nos señalan que la honestidad viene a ser humildad con uno mismo, aceptación objetiva de nuestras fortalezas y debilidades.

Pero, en psicología la *conciencia de uno mismo*, siempre ha estado presente en su historia, conlleva el análisis de aquellos atributos que influyen de forma significativa sobre nuestros “comportamientos”. (Seoane, 2005).

5.2 El “self”, el “yo”.

En los años 60, según (Ashmore y Jussim,1997) se consideraban en psicología cuatro categorías básicas para el estudio del self; auto concepto, auto evaluación, auto percepción y auto estimulación (cit. en Seoane, 2005).

La psicología del siglo XX tuvo su punto de partida en los planteamientos de William James (Seoane, 2005), con sus “*principios de psicología*” (1890), en el cual describe las tres partes principales de la personalidad:

- El Mi o yo Material (cuerpo).
- Mi Social (personas que le rodean).
- Mi Espiritual (ideas, sensaciones, pensamiento).

Después, y como ya hemos desarrollado ampliamente vendrían las diferentes corrientes en psicología con sus diferentes enfoques. En el capítulo anterior sobre la Inteligencia emocional en la psicología concluíamos que básicamente se podrían considerar tres enfoques fundamentales, el psicoanálisis, el conductista-cognitivo y por ultimo como dijo Maslow, la *tercera fuerza*, el humanista, que es desde nuestro punto de vista, la que más y mejor se centró en las emociones como forma de estudiar los comportamientos de las personas y por tanto, la que más importancia dio al “self” espiritual de William James.

William James en sus cartas, reflexionando acerca de cuál sería la mejor forma de definir el carácter de una persona e incluso su salud mental, decía; que es en el momento en el que el individuo se encuentra a si mismo de forma profunda e intensa, cuando surge en su interior una voz que le dice, “*este es mi verdadero yo*”. (Cit. en Bennis, 1989). No en

vano y desde la psicología siempre se han afanado por analizar e interpretar los tres niveles que conforman la mente, el consciente, el inconsciente y el subconsciente.

Para Baumeister (1987) hay tres elementos principales que conforman el “self”, estas serían; el auto conocimiento, incluyendo la auto definición, las relaciones con los demás y el potencial humano y su capacidad de realización (Cit. Baumeister, 1999). Por lo que digamos no se aleja de los postulados de James.

Hace algunos años señala (Baumeister, 1999), se consideraba el auto conocimiento desde un punto de vista relativamente simple, se denominaba comúnmente como auto concepto o conciencia de uno mismo, sin embargo, hoy en día, esto ha quedado un poco desfasado y se considera el “self” auto concepto como la suma de muchas mas variables. Sin embargo añade, lo que hasta la fecha se ha escrito acerca del auto conocimiento tiene ciertas lagunas y contradicciones y sobre todo hay muchos contenidos que están parcialmente unidos.

Para Baumeister (1988), las personas aplican muchas estrategias para conseguir “*un sentido coherente de si mismos*”. Unos por ejemplo, buscan limitar su vida a un conjunto reducido de contextos, de forma que los “yos” son inducidos por el contexto, el individuo se protege de conflictos auto conceptuales. Esto desde luego, hace que la auto evaluación que la persona debe de realizar sobre si mismo, quede muy reducida y por consiguiente no sea objetiva. Digamos que, no estará en situación de ser emocionalmente inteligente. Y digamos de nuevo que podemos estar siendo víctimas del autoengaño.

Maslow (1982) acerca del auto conocimiento y los grupos decía que “*Tal vez no sea posible alcanzar nuestra propia identidad o nuestra verdadera imagen a menos que tengamos también una imagen de cómo somos a los ojos del mundo. Bien, esto constituye un nuevo supuesto, que no existe en psicoanálisis. Lo que seáis para los demás, no se tiene en consideración. Solo interesa lo que podáis descubrir en vosotros mismos, a partir de vuestros sueños y fantasías*”.

Y añade que una vez superado el dolor el auto conocimiento se convierte en *algo muy positivo*. “*Es agradable saber algo en lugar de dudar o hacer conjeturas*”. “*Un aspecto muy importante del auto conocimiento es la capacidad de escuchar con claridad las señales internas...*” (Maslow, 1982).

Pero, una vez mas el propio Maslow (1998) reconoce lo difícil que es para las personas enfrentarse a ese conocimiento de si mismos. El conocimiento de uno mismo a menudo, dice, no esta exento de temor, de ansiedad, ya que aunque unas veces podemos descubrir grandes capacidades que por un lado nos pueden generar un cierto grado de miedo por las obligaciones que esto implica, por otro lado, también el reconocimiento de las flaquezas puedo generar rechazo y cuestionar esa auto evaluación interna. El ser humano decía, alcanza el máximo grado de auto conocimiento cuando ha logrado la auto realización, y por tanto, ha alcanzado la cúspide de la pirámide de las necesidades.

Para, Hogg y Vaughan, (2008), la auto evaluación es la motivación que tenemos para buscar información sobre nosotros mismos con el objetivo de averiguar que tipo de persona somos en realidad.

Y es a esta controversia a la que se refiere Fierro, (1996), cuando nos acerca a los diferentes enfoques que algunos investigadores como (Kaplan, 1986; Fierro, 1983; Sampson, 1991; Burns, 1990; Cheek, 1989; Ross, 1992) dan al respecto.

Fierro (1996) nos habla del “self” y la controversia que produce respecto a su utilización o bien como sustantivo o bien como adjetivo, y prefiere utilizar el “auto”: “auto conocimiento”, “auto concepto”, “auto memoria”, “auto percepción”.

Y añade que “el si mismo” o “self”, es “conocimiento o concepto de si mismo”, lo cual vendría a ser “auto concepto” o “auto percepción” lo que en general es “auto conocimiento” o conciencia de uno mismo.

Fierro (1996) concluye que en cualquier caso adopta un enfoque objetivo en el análisis del sistema de “auto conocimiento”; y que actúa así desde la convicción de que tal enfoque es *capaz de abordar también los hechos, procesos y estructuras puestos de relieve por la tradición humanista...*

El auto conocimiento es por medio de la focalización, la herramienta principal para tomar conciencia tanto de la realidad externa como interna (Ravier, 2005).

Freud (1956), por su parte dijo que; el ser completamente honesto con uno mismo es el mejor esfuerzo que uno puede hacer, ya que la honestidad plena requiere de una búsqueda incesante de mas y mejor información sobre el “yo interno” o “self” y de un deseo real de mejora y crecimiento personal.

Maslow (1982) decía que la búsqueda del auto conocimiento no siempre era deseada ya que nos obliga a detectar nuestras propias debilidades que no siempre estamos dispuestos a aceptar. De ahí viene la necesidad que ser humildes y receptivos a la hora de iniciar un proceso de autoconocimiento emocional.

Para Saavedra (2004), el conocimiento de uno mismo, implica tres atributos principales, Conciencia emocional, auto evaluación precisa y confianza en uno mismo.

5.3 La Meta cognición

5.3.1 Introducción

Venimos hablando desde el comienzo del capítulo del “conocimiento” y del conocimiento aplicado hacia nosotros mismos. El conocimiento de uno mismo, es el más difícil de los conocimientos tal y como se nos ha venido señalando desde la filosofía y desde la teología.

Comenzamos por tanto con un concepto llamado Meta cognición, al cual Goleman (1995) se refiere como forma de definir la conciencia de los procesos del pensamiento y la conciencia de las propias emociones.

El término fue presentado en el ámbito de la psicología a principios de los años 70. Flavell fue el pionero, al centrar sus investigaciones en los diferentes procesos del desarrollo de la memoria.

Pero, ¿Qué es la Meta cognición?,

“La meta cognición se define normalmente como un tipo de conocimiento y de conocimiento sobre objetos cognoscitivos. Sin embargo, el concepto podría ser razonablemente ampliado para incluir cualquier aspecto psicológico y no solo aspectos cognitivos. Por ejemplo, si uno tiene conocimiento sobre sí mismo o sobre las emociones y motivos de otro, ello puede considerarse meta cognitivo.

Cualquier tipo de control puede considerarse una forma de meta cognición...
(Flavell, 1987).

Meichenbaum; Burland; Gruson y Cameron, (1985), definen la Meta cognición como la *“conciencia que tiene la gente sobre su propia maquinaria cognoscitiva y sobre la forma en que funciona esta maquinaria”* (Cit. en Woolfolk, 2006).

Burón (1988) acerca de la meta cognición: *“es el conjunto de conocimientos adquiridos por la auto observación de las propias cogniciones y por las deducciones inferidas sobre la base de las mismas”* (Cit. en Tesouro, 2006). Primero “observo” en mi interior, después “evalúo”.

Por lo que se podría considerar que la meta cognición es en realidad un conocimiento secundario, cuyo objeto de conocimiento no es otro que el propio conocimiento (Ugartetxea, 2001).

En términos generales, la meta cognición ha sido definida como el conocimiento y regulación de la cognición. O como diría Hacker (1998), situándose en la misma línea que Flavell, *“conocimiento del propio conocimiento”* (Cit. en Klenowski, 2005).

Nos quedamos con la definición que de ella hacen Flavell (1978) y Hacker (1998) al señalar que es el *“conocimiento del conocimiento”*.

El enfoque meta cognitivo propiamente dicho, derivado de las investigaciones en psicología cognitiva, se refiere al grado de conciencia o conocimiento que los individuos poseen sobre su forma de pensar (procesos y eventos cognitivos), los contenidos (estructuras) y la habilidad para controlar esos procesos con el fin de organizarlos, revisarlos y modificarlos en función de los resultados del aprendizaje. (Brown, 1975; Chadwick, 1988, Flavell, 1981).

La meta cognición, ha demostrado su influencia y relevancia en los procesos de toma de decisiones y resolución de problemas e incluso no pocos autores han destacado su importancia a la hora de compensar la falta de habilidades cognitivas en los individuos (Swanson, 1990).

5.3.2 ¿Qué es cognitivo y que es meta cognitivo?

El hecho de analizar de una manera consciente un problema determinado antes de abordarlo para evaluar previamente a su resolución que variables intervienen y como debo de conjugarlas, es sin lugar a dudas una actividad meta cognitiva.

De acuerdo con Buron (1988, 1993), la meta cognición conlleva un intenso proceso de auto observación fruto de su propia actuación cognitiva.

Los diferentes elementos que componen la meta cognición han sido definidos de la siguiente forma por algunos de los autores más relevantes, por ejemplo, Brown (1987), hace mucho hincapié en la planificación y la posterior evaluación de los resultados obtenidos. Flavell (1987) por su parte se centra más en la estrategia a desarrollar durante la tarea a realizar y los conocimientos y habilidades que la persona tiene para desarrollar y definir la estrategia. Para Winogura (1988), lo fundamental de la meta cognición está en el conocimiento que de si mismo tiene el individuo, el auto control y el manejo del proceso a seguir durante la resolución del problema.

Cuando estamos hablando de meta cognición nos referíamos por tanto al conocimiento estratégico y al conocimiento declarativo que cada individuo tiene respecto a la tarea que quiere desarrollar o al problema que desea resolver. Por tanto y de acuerdo con Flavell, (1978, 1979) además del conocimiento que se tiene de la tarea a desempeñar y de la aplicación efectiva de dicho conocimiento, también se supervisa la ejecución de la misma y se evalúan los resultados.

De acuerdo con Ugartetxea (1995), cada individuo debe de tomar conciencia de la importancia que el mismo tiene de cara considerar las estrategias y los conocimientos adquiridos como vía efectiva para la resolución del problema e igualmente reflexionar sobre los resultados de cara a corregir posible errores cometidos.

Cuando alguien sabe que conoce la solución de un determinado problema, eso es conocimiento meta cognitivo, sin embargo, si se siente en un determinado momento incapaz de recordar dicha posible estrategia, eso es una dificultad de tipo cognitivo.

En otros casos señala Slife (1987), una persona puede disponer del conocimiento necesario para resolver un problema, lo cual sería capacidad cognitiva, sin embargo, no sabe de manera consciente que dispone de ese conocimiento y tampoco sabe el momento más adecuado para utilizarlo. (Cit. en Marti, 1995).

Desde un punto de vista netamente psicológico, de acuerdo con Marti (1995) se podría considerar que la psicología cognitiva en su conjunto es meta cognitiva ya que su meta es conocer e interpretar los diferentes procesos cognitivos.

De acuerdo con Campione (1987) y Schoenfeld (1987), no pocos autores, definen como meta cognición el conocimiento que cada sujeto tiene de sus propios procesos cognitivos (Cit. en Marti, 1995).

En definitiva de acuerdo con Marti (1995), lo que buscan los investigadores es analizar la relación entre los conocimientos del sujeto y la resolución efectiva de la tarea.

“...la investigación meta cognitiva se refiere tanto a los conocimientos (conceptos, juicios, creencias, expectativas, etc.) que las personas tienen sobre la cognición (sobre la cognición en general, sobre la de las otras personas o sobre las suyas propias) como a los procesos reguladores que las personas utilizan cuando están resolviendo una tarea o cuando tratan de llevar a cabo un aprendizaje específico” (Marti, 1995).

De acuerdo con La Casa (1990), la meta cognición se refiere al conocimiento que cada individuo posee respecto de las capacidades y limitaciones de sus recursos cognitivos.

Rios (1990), considera la meta cognición como el conocimiento que tenemos respecto a las estrategias de tipo cognoscitivo con que contamos para la resolución de problemas y conflictos y el control que ejercemos sobre ellas.

De acuerdo con Nickerson (1984), la meta cognición conlleva la toma de conciencia sobre nuestras propias fortalezas y debilidades, de forma que las posibles carencias que puede tener una persona respecto al dominio de un determinado conocimiento, y por tanto las carencias que esto le puede ocasionar, podrían ser cubiertas con la toma de conciencia de dichas limitaciones y por tanto, que desarrolle las estrategias necesarias para minimizarlas (Baker, 1982).

Por ejemplo, señala Marti (1995), si una persona sabe que la realización de una tarea determinada requiere de poseer una cualidad también muy concreta, por ejemplo, poseer una gran memoria, y además esa persona sabe que le va ser imposible recordar toda la información necesaria que vaya surgiendo durante la realización de dicha tarea, entonces esa persona seguramente lo planificara previamente e ira anotando toda esa información evitando que esta quede solo en la memoria. Esto es, lo que de acuerdo con Campione (1987) y Braten (1991), supone tener la conducta adecuada para lograr un objetivo determinado. Por tanto y de acuerdo con Marti (1995) no basta solo con poseer el conocimiento necesario para la resolución de una tarea, sino que también hay que tener la actitud necesaria. Esto es lo que comúnmente se define como “actitud” y “aptitud”, siendo la primera la predisposición y la segunda la capacidad.

De acuerdo con Marti (1995), no es suficiente tener conocimientos, también es necesario saber utilizarlos adecuadamente. Tomar conciencia de uno mismo, de sus fortalezas y de sus debilidades.

Guerra (2003), señala que *“los conocimientos meta cognoscitivos universales son aquellos que se aplican a aspectos presentes en cualquier persona, por ejemplo, el saber que la memoria a corto plazo es falible y que tiene una capacidad limitada”*.

Podríamos por tanto decir que la persona que tiene la actitud señalada, es una persona que está tomando conciencia de la tarea a resolver y regula adecuadamente sus aptitudes y capacidades. Es decir, y como señalábamos en el punto anterior, no basta con tener el conocimiento, sino que también hay que ser capaces de reconocerlo.

5.3.3 Dimensiones de la Meta cognición

De acuerdo con Flavell (1987), el *conocimiento meta cognitivo* se divide en tres categorías que a su vez se relacionan con variables tal como, el *conocimiento de las personas*, el *conocimiento de la tarea* y el *conocimiento de las estrategias*.

Respecto a las primeras, *conocimiento de las personas*, Flavell (1987), se refiere al conocimiento y las creencias que cada persona tiene y ha adquirido durante su vida, considerando que a su vez tales conocimientos y creencias se pueden clasificar como, intra individuales, inter individuales y universales.

Respecto a las segundas *conocimiento de la tarea*, se refiere a como nuestro propio conocimiento delimita la asimilación de la información que manejamos.

Por último, el *conocimiento de las estrategias*, se refiere a los objetivos que cada persona se marca, y que camino decide seguir para lograrlo.

Flavell consideraba que los conocimientos meta cognoscitivos involucran por tanto las diferentes interacciones de las características de las personas, las tareas y las estrategias.

Woolfolk (2006), considera que la meta cognición conlleva tres tipos de conocimiento: 1) el auto conocimiento (saber que hacer); 2) el conocimiento operativo (saber cómo utilizar las estrategias); 3) conocimiento ejecutivo (saber cuándo y porque aplicar las estrategias). Por su parte Schunk (2000), considera a este respecto que la meta cognición es la aplicación eficaz de estos conocimientos para alcanzar metas y resolver problemas (Cit. en Woolfolk, 2006).

Para Woolfolk (2006), hay tres habilidades esenciales que nos permiten hacer esto: planificación, verificación y evaluación. Y añade que no es necesario ser meta cognitivos constantemente, si en cambio, cuando tenemos antes nosotros una tarea complicada.

De acuerdo con Campione; Brown y Connell (1989), la meta cognición comprende al menos tres dimensiones: 1) se refiere al conocimiento consciente que cada persona tiene acerca de si misma y de su capacidad cognoscitiva para resolver problemas. 2) se refiere a la autorregulación y destrezas, y por último, 3) se refiere a la capacidad reflexiva acerca del conocimiento y de su manejo.

De acuerdo con Weinstein y Mayer (1986), el funcionamiento meta cognoscitivo conlleva los siguientes puntos; organizar estrategias que permitan la resolución del problema al que nos queremos enfrentar, ser consciente del grado de consecución del objetivo, e implementar las medidas necesarias en caso de que el objetivo no se esté logrando, modificando si fuese necesario la estrategia inicial.

De acuerdo con Brown (1987),

“ la meta cognición encierra tres componentes esenciales: a) la consciencia de los propios procesos mentales, de las creencias, de las motivaciones y de las emociones; b) el conocimiento de los mecanismos del pensamiento y de los estados motivacionales y emocionales, de cómo funcionan y se relacionan

entre sí; c) la auto regulación, o autocontrol, del pensamiento y de las emociones, que se refleja en los planes que el individuo proyecta antes de iniciar una actividad, en los ajustes que lleva a cabo durante el trabajo y en las revisiones que realiza después de finalizarlo". (Cit. en Cardette-Elawar y Sanz de Aeedo Lizdruga, 2006).

Existen tres marcos teóricos a la hora de definir el concepto de meta cognición, estos son:

Procesamiento de la información, control ejecutivo; Piaget y Vygotsky, consideran que cualquier actividad de tipo cognitivo requiere para su correcta realización, un sistema que planifique y evalúe la tarea a abordar. Para ello es necesario tomar conciencia de las fortalezas y debilidades que tenemos para su resolución al igual que, realizar una correcta evaluación de los resultados obtenidos.

De acuerdo con Piaget (1980), el conocimiento se logra mediante tres procesos internos de cada persona, estos serían: toma de conciencia, abstracción y autorregulación.

En conclusión, y de acuerdo con Marti (1995), la meta cognición ha sido estudiada por los mas relevantes autores desde sus dos componentes:

Los que se refieren a los conocimientos que tiene cada persona en relación a su cognición, y que pueden utilizar de cara a la resolución de un problema o tarea y los que se refieren a las diferentes actividades de regulación que controlan el procedimiento seguido por cada persona en la resolución del problema.

5.3.4 Conclusiones

En línea con nuestra investigación, desde la psicología se nos señala la meta cognición como el "*conocimiento del conocimiento*" lo que a tenor de todo lo dicho anteriormente representaría para la mayoría de los autores la capacidad que una persona tiene de *conocerse a si misma* en lo que a sus habilidades cognitivas se refiere. Esto es, la evaluación objetiva que una persona debería de hacer previamente a abordar la resolución de una tarea. Podríamos por tanto decir, que la meta cognición conlleva un

ejercicio por parte del sujeto de auto conocimiento emocional que le llevara a evaluar las diferentes fortalezas y debilidades con las que cuenta a la hora de planificar una estrategia. Y por ello una vez definida dicha tarea y realizada dicha evaluación, el sujeto se prepara adecuadamente para diseñar una estrategia que tenga muy en cuenta los recursos y las capacidades con que cuenta para lograr los objetivos marcados. E incluso, la persona en cuestión toma conciencia de posibles acciones correctivas a aplicar en caso de que los primeros resultados observables no concuerden con lo esperado. Aquello de que “*rectificar es de sabios*”.

En definitiva, y como hemos mencionado, tomar conciencia de nuestras fortalezas y de nuestras debilidades, conocer cuál es el grado real de conocimiento que tenemos para lograr el éxito en la tarea.

A lo largo de esta investigación, hemos comenzado definiendo que es la inteligencia emocional, hemos hablado de los atributos que la forman, hemos destacado uno de ellos como el más importante para nuestra investigación y hemos destacado el estado del arte respecto a esta cualidad concreta desde diferentes ámbitos, la filosofía, la teología, y ahora, la psicología, como forma de ver la evolución que este atributo como tal, y señalado desde la inteligencia emocional, ha tenido a lo largo de los siglos.

En definitiva, las personas poseemos la inteligencia cognitiva que la naturaleza nos ha dado. Nos diferencia precisamente esta inteligencia de otras especies que habitan, habitaron y habitaran la tierra.

Durante muchos años, los investigadores centraron todos sus estudios en las capacidades cognitivas como única forma de definir la inteligencia de los seres humanos, sin embargo, y como hemos señalado en el capítulo anterior, poco a poco se nos ha venido destacando desde diferentes ámbitos, entre los que hemos precisamente destacado, la filosofía y la psicología, que el ser humano posee además otras cualidades que también forman parte de su inteligencia.

La inteligencia emocional nos ha sido señalada por sus más relevantes autores como una parte muy importante de la inteligencia global de las personas. Sin embargo y llegados a este punto, es la psicología la que nos recuerda que, de poco vale poseer cualidades cognitivas si desconocemos en qué grado las tenemos. Es decir, ese *conocimiento del conocimiento* del que nos habla Flavell, conlleva precisamente el *conocimiento de uno mismo* y por tanto, esta cualidad de la inteligencia emocional, sería una vez mas

señalada como la llave que abriría la explotación efectiva de las cualidades cognitivas con que contamos en mayor o menor grado.

Esa evaluación de la que nos hablan sobre las fortalezas y debilidades (sesgos cognitivos) cognitivas con las que contamos a la hora de lograr un objetivo y que los autores más relevantes han definido precisamente como meta cognición, no serviría de nada, si no se hace de una forma realista y objetiva, por lo tanto, sin humildad, no hay objetividad, y sin objetividad la evaluación pierde todo su realismo y por tanto, la estrategia fracasa.

Chatterjee, D (1998) decía que:

“La psicología budista señala que hay cinco emociones básicas que causan desasosiego en las personas, lo que tradicionalmente hemos llamado, nublar la mente. Estas son: La ira (se produce cuando la mente se vuelve rencorosa hacia la fuente de las propias frustraciones), la Arrogancia (es un estado mental en el que el individuo está obsesionado con su superioridad), La indecisión (es un estado en el que la mente se ha escindido en busca de la verdad y es incapaz de establecer un vínculo entre una acción y su resultado), La terquedad (es la forma de agarrarse a una opinión o dogma que suele ser engañoso), El vínculo cupidico (es una obsesión mental por lo fácil y placentero, ya sea interno o externo. Todas estas impurezas de la mente se producen cuando no existe una cultura emocional. Si tomamos nota de nuestras emociones cuando estas aparecen, estaremos mejor preparados para actuar sobre ellas. La ecuanimidad da a la mente pureza de percepción, claridad de visión y una buena capacidad de toma de decisiones”.

10. El Auto conocimiento en los autores más relevantes de la inteligencia emocional

Nos vamos a centrar principalmente en aquellos autores que hemos destacado en el capítulo anterior como los más relevantes en el estudio e investigación de la inteligencia emocional.

Cooper y Sawaf (1998), consideran que el auto conocimiento es vital para cualquier persona, y destacan que todo aquel directivo que desee ejercer el liderazgo debería de poseer un alto grado de auto conocimiento de forma que puedan realizar sobre sí mismo

una auto evaluación lo suficientemente objetiva que les permita evitar caer en el auto engaño.

Goleman (1997), ya señalaba el auto conocimiento como un atributo fundamental de la inteligencia emocional. Y el mismo autor en (2004) decía que la auto conciencia es el primer elemento de la inteligencia emocional, destacando que ya el Oráculo de Delfos hace miles de años, nos advertía de la necesidad de auto conocerse. La auto conciencia, añade, significa tener un profundo entendimiento de las emociones propias, como por ejemplo, fortalezas y debilidades. En líneas generales Goleman describe básicamente el auto conocimiento como la “*conciencia de uno mismo*”. Lo cual, vendría a ser la capacidad de ser conscientes de nuestras propias capacidades y limitaciones entre otras.

Un par de años mas tarde el autor matiza si cabe un poco mas y señala el auto conocimiento como la capacidad de identificar los pensamientos, sentimientos y fortalezas que poseemos, y notar como influyen sobre nuestras decisiones (Goleman ,1999)

Goleman (1998), señala cuales son los cinco componentes que conforman la inteligencia emocional en el trabajo y sitúa el “self-awareness” o conciencia de uno mismo, como el primero, y destaca que la auto evaluación o “self-assessment” realista es clave para lograr el auto conocimiento. Incluso llega a decir que una persona que carece de auto conocimiento solo es capaz de tomar decisiones que generan confusión y errores. De esta forma el autor insiste en que la única vía para ser emocionalmente inteligentes es desde la perspectiva de la auto conciencia; hacer una evaluación interna, sincera y realista de nosotros mismos.

“En palabras de John Mayer, Psicologo de la Universidad de Hampshire que, junto a Peter Salovey de la Universidad de Yale, ha formulado la teoría de la inteligencia emocional, ser consciente de uno mismo significa < ser consciente de nuestros estados de animo y de los pensamientos que tenemos acerca de estos estados de animo>. Ser consciente de uno mismo, en suma, es estar atento a los estados internos sin reaccionar ante ellos y sin juzgarlos”.
(Goleman, 2005).

Goleman (2005), vuelve otra vez hacer mención a Peter Mayer y la clasificación que este hace de los diferentes tipos de personas en función de la forma que cada uno tiene de atender sus propias emociones. Y respecto al auto conocimiento emocional señala que:

“La persona consciente de si misma. Como es comprensible, la persona que es consciente de sus estados de ánimo mientras los está experimentando goza de una vida emocional mas desarrollada. Son personas cuya claridad emocional impregna todas las facetas de su personalidad: personas autónomas y seguras de sus propias fronteras: personas psicológicamente sanas que tienden a tener una visión positiva de la vida: personas que cuando caen en un estado de ánimo negativo, no le dan vueltas obsesivamente y, en consecuencia, no tardan en salir de el. Su atención en suma, les ayuda a controlar sus emociones” (Cit. en Goleman, 2005).

Por su parte Salovey señala el auto conocimiento emocional o *conocimiento de uno mismo*, como una de sus cinco competencias esenciales, y lo define como “*el conocimiento de las propias emociones*”, por tanto la aptitud de reconocer e identificar las emociones *en el mismo momento en que aparecen*.

Salovey considera que el auto conocimiento emocional constituye el elemento principal de la inteligencia emocional (Cit. en Goleman, 2005). Sin embargo el propio Salovey (Cit. en Goleman, 2005) al definir estas cinco competencias principales que según el conforman las *inteligencias personales*, considera que “*la conciencia de uno mismo*” consiste en la *capacidad de controlar las emociones*. Es decir, que por un lado tendríamos el *conocimiento de las propias emociones* y por otro *el control de estas emociones*.

Por tanto, primero estaría el conocimiento de las propias emociones y después vendría el manejo de las mismas.

“La inteligencia emocional está formada por un conjunto de habilidades que pueden contribuir a la expresión y evaluación precisa de la emoción, a la regulación efectiva de la emoción, y al uso de sentimientos para motivar, planificar, y obtener los logros previstos”. (Mayer y Salovey, 1993).

Boyatzis (2005) define la conciencia de sí mismo como: “*la capacidad de permanecer atentos, de reconocer los indicadores y sutiles señales internas que nos permiten saber lo que estamos sintiendo y de saber utilizarlas como guía que nos informa de continuo acerca del modo como estamos haciendo las cosas*”.

“La conciencia de uno mismo constituye una especie de barómetro interno que nos dice si la actividad que estamos llevando a cabo, o la que vamos a emprender, merece realmente la pena. Los sentimientos nos proporcionan una imagen global de toda situación. Y, en el caso de que existan discrepancias entre nuestros valores y nuestros sentimientos, el resultado será una profunda inquietud en forma de culpabilidad, vergüenza, dudas, ensoñaciones, inquietud, remordimientos o similares. Y todo ese ruido de fondo actúa a modo de niebla emocional que inspira sentimientos que pueden acabar sabotando todos nuestros esfuerzos”. (Goleman, 1998).

Como pudimos ver en capítulo anterior los autores más relevantes de la inteligencia emocional son absolutamente coincidentes al señalar que las personas emocionalmente inteligentes tienen una enorme capacidad de auto evaluación y que esta a su vez debe ser sincera, realista y por tanto absolutamente objetiva. No se trata por tanto de ser superhombres ni mucho menos, tampoco se pretende que nuestras empresas estén dirigidas exclusivamente por directivos auto realizados (Maslow, 1972). La auto evaluación conlleva la identificación de fortalezas y debilidades y por tanto la capacidad que el directivo tenga a la hora de conocerse a sí mismo, implicara una verdadera ventaja de cara a realizar este mismo acto de evaluación en su empresa.

Sin embargo, y como se nos anticipó en el punto anterior dedicado a la “humildad” uno de los grandes enemigos de esta auto evaluación es el “auto engaño”. La meta cognición nos señalaba igualmente que como “*conocimiento del conocimiento*”, el ser humano podía y debía de auto evaluarse de forma realista y que esto ya por sí mismo representaba una capacidad intelectual en sí misma.

Pero este proceso no es ni mucho menos fácil. También nos lo han destacado en puntos anteriores desde el ámbito de la psicología. No pocos autores y en especial psicólogos humanistas nos han destacado la necesidad de auto conocerse de auto evaluarse sinceramente como forma de ser personas mentalmente sanas. Por ejemplo Frankl (1999), vinculaba en cierta manera el conocimiento de uno mismo con el sentido que le damos a la vida, con las razones que nos impulsan a vivir, de forma que el auto conocimiento, decía; facilita el “*logos*” la búsqueda de sentido en nuestras vidas.

El auto engaño es por tanto el mayor enemigo al que nos enfrentamos cuando buscamos la auto evaluación.

El propio Goleman, (1998) en su libro “Working with Emotional Intelligence” y dentro del capítulo dedicado a *Nuestras fortalezas y nuestras debilidades* señala que:

“El esfuerzo competitivo que les ha permitido llegar a la cumbre puede también impedirles reconocer sus errores, aunque solo sea por miedo a sus posibles competidores dentro de la política de la empresa”. Y añade: “Todos nosotros compartimos esta tendencia a la negación, una estrategia emocionalmente cómoda que nos protege del sufrimiento que se deriva del hecho de reconocer nuestras verdades mas crueles, una actitud defensiva, en suma, que puede adoptar múltiples formas: minimizar los hechos, soslayar información crucial, racionalizar y buscar “buenas excusas”, recursos, todos ellos, que cumplen con la función de distorsionar nuestra realidad emocional”.

Goleman, (1998), define este comportamiento de justificación como “*punto ciego*”. Basándose en un estudio realizado por Robert E. Kaplan con mas de cuarenta ejecutivos que habían fracasado tras haber logrado el éxito profesional. Como causa de este *punto ciego* señala algunos factores; ambición ciega, objetivos poco realistas, esfuerzo desmedido, intromisión, sed de poder, necesidad insaciable de reconocimiento, preocupación por las apariencias y necesidad de parecer perfecto. Y añade: “*La función de estos puntos ciegos no es otra que la de impedir que las personas lleguen a conocerse a si mismas...*”

Y para darle mayor consistencia a esta afirmación Goleman nos menciona el comentario que le hizo el jefe de desarrollo ejecutivo de una de las empresas de Fortune 500: “*el principal problema que nos aqueja es la falta de conciencia de nosotros mismos*”.

En la misma línea, Covey (1989): “*la persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones...*”

Covey (1989), señala que este tipo de personas acrecientan su conocimiento y su comprensión de la realidad por lo que evitan caer en el auto engaño.

Una vez mas y como hemos señalado en puntos anteriores, el auto conocimiento conlleva la humildad necesaria para evitar una auto evaluación engañosa y distorsionada sobre nosotros mismos.

11. Algunas de las menciones más destacadas al “Auto conocimiento” entre los autores más relevantes del management

El biógrafo Doris Kearns Goodwin señalaba en una conferencia en el año 2007 que Abraham Lincoln, destacado político norteamericano, basaba su liderazgo en algunas competencias y habilidades personales entre las que sobresalía su capacidad de auto conocimiento y por tanto de auto evaluación de sus fortalezas y debilidades (Cit. en Limardi, Morrison, y Morrison, 2008).

Villar-Mir (2008), lo llama “*estabilidad emocional*”, y lo define como “...*una constante renuncia al amor propio mal entendido*”, añadiendo que la falta de esto, es la causa de un gran número de problemas para el Directivo.

Para Drucker (2003), el camino que un buen Directivo tiene que recorrer para ser un buen líder y gestor comienza con el conocimiento de si mismo, de sus propios talentos y de su capacidad para auto evaluarse. Y añade, “*toda intención de mejora personal de los directivos debe comenzar por conocerse a sí mismos*”.

Peter Drucker, (1999) considera que

Chris Lowney un destacado guru del management destaca los cuatro pilares del éxito:

1. Conocimiento de si mismo
2. Ingenio
3. Amor
4. Heroísmo

De estos cuatro nos quedamos con el primero, “*conocimiento de si mismo*”. Lowney matiza que el líder debe de ser formado de manera que sea capaz de entender sus fortalezas y debilidades, sus valores y también una visión del mundo, y por tanto de su entorno. En definitiva, que el Directivo, ejerza el auto conocimiento mediante una auto evaluación sincera, y por otro lado, conozca el entorno en el que desempeña sus funciones.

Peter Drucker (2008), señala que algunos de los personajes más relevantes de la antigüedad como Napoleón, Da Vinci o Mozart destacaron por su capacidad de auto conocerse, pero destaca, estos son excepciones. Y añade, la mayoría de la gente cree conocer sus fortalezas y sus debilidades, pero se equivocan. Drucker considerada que la única forma de conocer nuestras fortalezas es mediante el “feedback analysis”. No serán pocas las veces que este guru del management señalara a lo largo de su extensa obra, la importancia del auto conocimiento como la forma de ser buenos líderes y mejores gestores.

Para Lockhart (2005), la falta de auto conocimiento es un error clásico al hacer el Plan de Marketing. La mayor parte de la gente considera que tienen un buen conocimiento sobre sus organizaciones, sin embargo y a menudo este conocimiento está basado en percepciones y deseos, es decir, que no se conocen las fortalezas y debilidades de la empresa de una forma objetiva e imparcial.

Otro destacado guru del management, Warren G. Bennis (2001), señala el auto conocimiento como un elemento fundamental para ser un buen líder. Y añade que la falta de auto conocimiento es el error más común del Directivo al desempeñar su liderazgo en el día a día (Cit. en Michelman, 2004).

Bennis (1985), señala el auto conocimiento como una de las características personales del Directivo, más relevantes para desarrollar sus responsabilidades exitosamente y añade, la necesidad que este tiene de *gobernarse a sí mismo*.

Desde luego, Bennis considerado por muchos, uno de los gurus del management mas relevantes de los últimos tiempos (Drucker; Goleman; Moss Kanter; Peters; Gardner; Handy, 2009) le dice con estos argumentos al Directivo que la actitud que este adopte respecto a si mismo, será fundamental en el desarrollo y cumplimiento de sus responsabilidades Directivas (Bennis, 1989).

Bennis (2010) señala que el líder debe de buscar el “conocimiento” en cuatro ámbitos o fuentes primordiales: señalando el “auto conocimiento” como la primera de ellas. Y añade que el autoconocimiento genera “conciencia” y “entendimiento” sobre nuestros propios valores y creencias. Y permite al Directivo auto evaluar sus propias fortalezas y debilidades.

Y añade que la “integridad” es un ingrediente básico del liderazgo. Considera que esta tiene tres partes principales. Auto conocimiento, sinceridad y madurez. Aunque en realidad, la segunda y la tercera son la clave para el auto-conocimiento.

Para Villar-Mir (2008), el deseo de “*mejora continua*” debe de llevar al Directivo hacia un mayor conocimiento de si mismo fruto de “...*una actitud exigente y crítica para consigo mismo...*”. Para ello señala entre otras, el autocontrol y una “...*constante renuncia al amor propio mal entendido...*”.

Wilson (2011), señala que no pocas veces, los directivos no toman real y sincera conciencia de sus errores, lo cual, les lleva a cometerlos de nuevo y por tanto a no tomar conciencia de aquellos posibles puntos de mejora sobre los que apoyar un proceso interno de mejora continua.

Covey (1989) nos clasifica “*Los 7 Hábitos de la gente con un desempeño altamente efectivo*”, en dos partes, que denomina: “Victoria privada” y “Victoria pública” y comienza el primer epígrafe de su libro con el título “*De adentro hacia fuera*”. Covey señala que “nuestro conocimiento y comprensión de los principios correctos están limitados por nuestra propia falta de conciencia respecto de nuestra verdadera naturaleza y del mundo que nos rodea...”

Covey (1992), nos habla de “*El momento de la elección*” y lo define como “*El momento de la verdad*”, también Carlzon (1985), identifica esta expresión para dar título a uno de sus libros más relevantes sobre el management. Covey dice al respecto, que este es el momento en el que se pone a prueba nuestro carácter y nuestras cualidades y señala el auto conocimiento como uno de los elementos que influyen definitivamente a la hora de elegir.

En una ocasión Messinger dijo: *“Aquel que gobernara a los demás, deberá primero ser amo de si mismo”* (Whetten y Cameron, 2005).

Whetten y Cameron (2005) señalan la auto evaluación como la variable principal del auto conocimiento, y este a su vez, lo destacan como componente clave de la inteligencia emocional.

De acuerdo con Boyatzis (1982), Cervone, (1997), Spenser y Spenser (1993), existen múltiples investigaciones que demuestran que aquellas personas que tienen mayor grado de auto conocimiento, tienen mayor éxito en las funciones directivas y realizan su trabajo con mayores niveles de productividad (Cit. en Whetten y Cameron, 2005).

Por su parte, Brouwer (1964) define la “auto evaluación” como una visión genuina y real de nosotros mismos, y añade que la auto evaluación prepara para el entendimiento de uno mismo. (Cit. en Whetten y Cameron, 2005).

El propio Brouwer (1964) define la auto evaluación en los siguientes términos:

“La función de la auto evaluación es poner las bases para la introspección, sin la cual no puede ocurrir el crecimiento. La introspección es el sentimiento de <ah, ahora lo veo> que debe preceder, en forma consciente o inconsciente, al cambio en el comportamiento. La introspección es una visión genuina y real de nosotros mismos, de como somos en realidad, y se logra únicamente con dificultad y, a veces hasta con dolor psíquico real. Pero es la base del crecimiento. Por lo tanto, la auto evaluación es una preparación para la introspección, una preparación para las semillas del entendimiento de uno mismo que gradualmente florecerán en un cambio de comportamiento”. (Cit. en Whetten y Cameron, 2005).

Los propios Whetten y Cameron (2000) sentencian que el auto conocimiento es fundamental para mejorar nuestras habilidades directivas (Whetten y Cameron, 2000).

“Comprenderse a usted mismo y a los demás le ayudara a aclimatarse y dirigir los cambios personales que experimentara al transformarse en un gerente. ¿Pero cómo poder profundizar su conocimiento de las motivaciones, fortalezas y debilidades suyas y de los demás?. Una forma es fortaleciendo y usando su inteligencia emocional, una combinación de habilidades de gestión personal y de capacidad de trabajar con otros” (Harvard Business Press, 2008).

Charan y Bossidy (2008), consideran el conocimiento de uno mismo como una de las que definen como “*Siete conductas esenciales de un líder de la ejecución*”.

Novel, Llunch y Lopez de Vergara (2000), describe el auto conocimiento como el conocimiento del yo o “self”. Lo que conlleva tener conciencia del yo consciente, pero también de nuestra vertiente inconsciente, entendiendo como tal, aquello que nos cuesta más auto evaluar.

Norris (1987), lo define como una auto evaluación honesta sobre nuestras creencias, pensamientos, habilidades, conductas..., tanto actuales como pasadas y posiblemente futuras (cit. en López de Vergara, 2000). Por tanto cabe destacar respecto a esta definición que la actitud de honestidad se tercia como fundamental en esta auto evaluación, y que dicha actitud se identifica en el acto sincero de querer conocerse a uno mismo (Novel, Llunch y Lopez de Vergara ,2000).

Novel, Llunch y López de Vergara (2000) haciendo mención a la ventana de johari como modelo conceptual para comprender el concepto de auto conocimiento, señala que es el “yo *privado*” el que mediante la auto revelación muestras a los demás su yo, es decir, se muestra tal cual es y eso aumenta el conocimiento sobre sus propios sentimientos, debilidades, fortalezas..., los otros tres componentes de la ventana de johari son: yo publico, yo interior, yo semipúblico.

Higgins (1987), considera que tenemos tres formas de auto evaluarnos: el yo real, el yo ideal y el yo que debería de ser, que son la base de su teoría de la auto discrepancia. (Cit. en Hogg y Vaughan, 2008).

Bem (1967, 1972), nos habla de su teoría de la auto percepción, señalando que no hay ninguna diferencia entre las auto atribuciones que hacemos de nosotros mismos, y las que hacemos de los demás (Cit. en Hogg y Vaughan, 2008).

El conocimiento en el proceso de planificación estratégica

"En un sistema capitalista, el capital es el recurso de producción crítico, y está totalmente separado, y aún en oposición, con el trabajo. En la sociedad hacia la cual nos estamos encaminando rápidamente, el recurso clave es el saber. No puede ser comprado con dinero ni creado con capital de inversión. El saber reside en la persona, en el trabajador del conocimiento" Peter Drucker

1. Introducción

Como una vez dijo Marcel Proust : *"El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes sino en tener nuevos ojos"* (Cit. en Sorensen, 2010).

Hemos hablado intensamente de conocimiento en los capítulos anteriores, hemos hablado del conocimiento de ese conocimiento, es decir, de la toma de conciencia que realizamos respecto a nuestro propio conocimiento y por tanto la evaluación objetiva que ello conlleva.

Hoy día, el conocimiento es mucho más accesible de lo que ha sido en el pasado, hoy día las fuentes del conocimiento son casi ilimitadas. Nos referimos especialmente a la información y los medios para obtenerlo son accesibles como nunca antes lo habían sido.

Hasta el punto de que como señalan Reeves; Deimler *et al*, (2011) *vivimos en una época saturada de información*.

Hoy día y de acuerdo con Proust (2009) lo que realmente necesitamos ya no es tanto seguir obteniendo mas información para mejorar nuestro proceso interno de toma de decisiones, lo que llama la búsqueda de nuevos paisajes, sino por el contrario mirar con otros ojos los que ya conocemos. Lo que viene a ser interpretar adecuadamente la información que obra en nuestro poder para tomar las decisiones correctas (Miller, 2001; Krizan, 1999; Yao, Othman, Aballama,y Mahdi, 2011).

Viguri (2011), considera que es tan basto el nivel de información, y poseemos un nivel de desarrollo tan grande, que “...*el hombre y su subjetividad han sido desalojados del mundo de la ciencia económica,...*” sin embargo, añade, es ahora cuando mas importancia adquiere esa subjetividad en el proceso de toma de decisiones. Esto es, lo que se ha definido como activos intangibles y cuya aportación en nuestro entorno empresarial de hoy día, adquiere si cabe un valor mayor que nunca (Holland, 2006; Miller, Eisenstat y Foote, 2002).

Gill *et al*, (2009), señala que en las economías basadas en el conocimiento, las empresas obtienen mas ventajas y beneficios de los activos intangibles, que de los activos tangibles, y añade que en líneas generales los recursos y las capacidades intangibles puede ser entre cinco y diez veces mas valiosos para las empresas de hoy día que los activos físicos.

“*Ni más nuevo, al ir, ni más lejos; más hondo*”, decía Juan Ramón Jiménez (1916), esto argumentaba el poeta a principios del siglo pasado. Es justo en nuestro interior donde podemos encontrar precisamente la realidad que nos rodea, y es esa realidad la que nos permitirá tomar las decisiones mas acertadas.

Una encuesta realizada sobre 191 Directivos pertenecientes a 6 empresas de “fortune 500” en búsqueda de averiguar el motivo de ¿porque fracasaban los Administradores?, delato que la mayor razón para el fracaso de Directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales y que se despide a mas directivos y gerentes por la carencia de este tipo de habilidades que por la falta de habilidades técnicas. (Robbins, 1987). Y añade; durante la década de los noventa por fin se puso sobre la mesa la evidencia de que aunque las habilidades técnicas son importantes para el desempeño profesional, resultan insuficientes en el nuevo entorno económico y empresarial por lo que los Directivos de hoy día también precisan de tener buenas habilidades sociales (Robbins *et al*, 1996).

Williams y Miller (2002), nos definen según un estudio realizado entre 1600 ejecutivos los cinco perfiles que tienen los directivos respecto al proceso de toma de decisiones. Digamos que consideran que la inmensa mayoría de los directivos entran en alguna de estas clasificaciones a la hora de tomar decisiones. Cada una de las cinco clasificaciones por ellos definidas posee una serie de rasgos que definen la personalidad del directivo. Sin embargo todas ellas precisarían de un alto grado de auto conocimiento, ya que, todas ellas tienen ventajas e inconvenientes. En ningún momento se nos advierte de que el directivo sea capaz de auto clasificarse en alguna de ellas, por lo que difícilmente este podrá corregir positivamente sus defectos o incrementar sus virtudes.

En esta línea, Senge (1990) decía que; los “*modelos mentales*” vendrían a ser la forma en que cada uno nos auto clasificamos “*son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta*”.

The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations con sede en la Graduate School of Applied and Professional Psychology de Rutgers University, en Piscataway, New Jersey, EE.UU, concluyo en una investigación realizada que el factor de éxito de un Directivo esta determinado en un 23% por nuestras capacidades intelectuales y en un 77% por nuestras aptitudes emocionales.

Al respecto del peso relativo que tendría la inteligencia emocional en el éxito de los Directivos, Goleman (2005) señala que el hecho de que el C.I solo aporte el 20% del éxito profesional como sugieren algunos estudios, no significa que sea la I.E la que este aportando el 80% restante. Goleman considera que, este posible 80% podría estar formado por varios componentes tal como, la salud y la educación entre otras, además claro está, de la propia inteligencia emocional.

El Psicólogo Jonh Mayer y sus colegas añaden a este respecto que ese 80% de motivos “inexplicados” no se han conseguido definir a lo largo de un siglo de psicología. (Cit. en Goleman, 2005), pero que desde luego forman parte de la capacidad que cada uno tenemos de relacionarnos con nosotros mismos y con los demás.

Por su parte Sternberg (1988), realizo un estudio entre Directivos de empresas también de Fortune 500 y concluyo que la “*inteligencia práctica*” parece tener al menos la misma

importancia que el C.I respecto al desempeño exitoso de las funciones Directivas (Cit. en Goleman, 1998).

Cada vez mas y desde diferentes ámbitos del management se nos recuerda la importancia de esas habilidades Soft (Whitmore; Fry; 1974). Estamos haciendo mención por tanto aquellas habilidades del Directivo relacionadas con la Inteligencia Emocional (Srivastava; Nair, 2010). Algunos las han llamado también Social Skills (Surhone; Timpledon; Marseken, 2009).

“Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación y experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás” (Goleman, 1998).

Barney (1995), señala entre otros, el conocimiento y la sabiduría individual de los directivos de una empresa, como parte importante de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para competir.

Goleman, (1998), señala que la falta o carencia de auto conciencia constituye un problema para tener una seguridad en nosotros mismos que esté basada en la realidad.

Estábamos convencidos, señalan no poco autores, de la eficacia de la inteligencia emocional y el papel principal que desempeña en el éxito empresarial (Arneses y Weis, 2007; Boss y Sims, 2008; Dulewicz y Higgs, 2000; Dulewicz, 2003; Goleman, 1995, 1998, 2001, 2002; Hopkins y Bilimoria, 2008; Rigió y Reichard, 2008; Bradberry y Greaves, 2005; Mayer y Salovey 1993; Hede, 2002; Solomon, 2007; Ashkanasy *et al*, 2001).

Es lo que entre otros (Drucker; 1995; Rojas; 2006; Stopford, 1997; Holland, 2006; Teece, 1998, Grant; 1996; Dean y Kretschmer, 2007; Martín-de Castro, 2011) han denominado sociedad del conocimiento y o sociedad de la información.

Fue precisamente Drucker (1960; 1968), uno de los pioneros en decir que las empresas del futuro serían empresas formadas por trabajadores del conocimiento. Y que el trabajador que desarrollaba un trabajo meramente manual iría paulatinamente decidiendo su puesto a estos nuevos empleados.

2. Los empresarios-directivos, su importancia y sus circunstancias

La investigación empírica de esta Tesis está dirigida a empresarios-directivos, es decir, personas que son propietarios o copropietarios de su negocio y que toman las decisiones estratégicas. Estos empresarios representan la mayor parte no solo del tejido productivo de nuestro país, sino también el de la mayoría de los países desarrollados (Hewitt *et al*, 1997). A modo de ejemplo Hewitt (1997) señala que en el Reino Unido, el número de empresas de pequeño y mediano tamaño es enorme. Estas llegan incluso a representar hasta el 98% del total y ninguna de ellas tiene más de 50 trabajadores.

Sin embargo, estas empresas pelean en entornos enormemente competitivos, y por tanto, necesitan generar ventajas competitivas frente a sus rivales que les permitan sobrevivir. Un gran número de estos empresarios-directivos fracasan en su proyecto empresarial apenas unos años después de comenzar su actividad. Sin embargo, en la mayoría de los casos, son señalados como grandes especialistas y por tanto enormes conocedores de su sector, del mercado en el que operan, de la competencia y de las circunstancias que les rodean. (Smilor, 1997; Kilby, 1971).

Estos empresarios-directivos, se ven obligados a realizar un plan estratégico al igual que en cualquier otra empresa. La diferencia estriba en que el diagnóstico de la situación en la empresa es un análisis que el directivo realiza muchas más veces de las deseadas. Prácticamente cada vez que uno de estos directivos tienen que tomar una decisión, se

ven obligados a realizar un análisis DAFO automático y sistemático que le permita tomar de forma exitosa una o muchas decisiones a lo largo del año.

Como señala Hewitt, (1997) es la necesidad de lograr resultados a muy corto plazo, y por tanto la inmediatez de las circunstancias las que obligan a estos empresarios a tomar decisiones con mucha rapidez. De hecho y de acuerdo con Barney (1995) y Hewitt (1997), cada vez con mayor asiduidad las ventajas competitivas de las empresas parecen depender de numerosas pequeñas decisiones por medio de las cuales los recursos y las capacidades de estas empresas son desarrollados y explotados

De tal forma que, el análisis interno y por tanto la definición de las fortalezas y debilidades de la empresa es algo que el directivo de este tipo de empresas siempre tiene presente. La auto evaluación de la empresa le permite definir por tanto los recursos y las capacidades que tiene la empresa de cara a competir en su mercado (Duncan; Ginter; Swayne, 1998). De la correcta definición y detección de estas variables saldrán las ventajas competitivas con las que la empresa tratara de hacerse un hueco en su mercado (Barney *et al*, 1991;1995).

Por lo que y de acuerdo con (Smilor, 1997; Kilby, 1971; Bengt Johannison,1992) este tipo de empresarios precisan de poseer habilidades y capacidades muy de carácter emocional y social para poder lograr el éxito en sus negocios.

Pero, esas ventajas competitivas también están supeditadas a las de la competencia, o lo que es lo mismo, lo que hoy es una fortaleza de mi empresa mañana puede ya haberse convertido en algo común y por tanto ha dejado de ser una diferencia competitiva (Duncan; Ginter y Swayne, 1998; Barney, 1991;1995). Por tanto, una auto evaluación objetiva y realista será siempre fruto de un análisis interno donde los factores emocionales del conocimiento, tendrán un papel protagonista (Duncan; Ginter y Swayne, 1998).

3. La Estrategia en el contexto de esta investigación

3.1 Introducción

“If You Fail to Plan, You Plan to Fail”, (Simoneaux; Stroud, 2000).

La conclusión es demoledora: dos de cada tres altos directivos no han sabido gestionar los años de bonanza y un 38% no está dirigiendo bien la crisis a juicio de sus equipos, según un estudio de la consultora Otto Walter.

Los pecados de los primeros espadas durante la época de bonanza económica han sido variados: la falta de visión estratégica y orientación a futuro de la compañía (en el 56,4% de los casos), la incoherencia de las decisiones (el 46%), la mala comunicación interna (el 33%), y la falta de decisión y de atrevimiento (el 78%).

Estas conclusiones se extraen de un estudio realizado a 581 mandos y profesionales cualificados, de quienes se obtuvieron cerca de 12.000 respuestas que analizaban la labor del alto mando. Otro resultado inquietante es que apenas el 27% de las empresas consultadas supo realizar a tiempo los cambios necesarios para afrontar la crisis, mientras que el dato positivo es que el 35% de los equipos directivos desempeñan una buena gestión.

También se pone de manifiesto la falta de liderazgo (44%), la necesidad de mantener mejor alineados a los mandos intermedios (37%), y la poca capacidad de fomentar la participación y de escuchar las ideas de la plantilla (55%).

La estrategia, decía Gary Hamel , no comenzó con las teorías de Igor Ansoff, tampoco lo hizo con Maquiavelo, incluso seguramente tampoco con el genial estratega chino Sun Tzu. La estrategia es tan antigua como los conflictos y las guerras de la humanidad. (Cit. en Hindle, 2008)

La palabra “estrategia” procede del griego “*strategos*” que significa “general”. Estrategia es la ciencia y arte del general. En aquella época la información se buscaba con fines militares y las estrategias se diseñaban con el objetivo de vencer en el campo de batalla.

Buscaremos por tanto en este capítulo ese “*arte del general*” que le confiere todo el protagonismo a la hora de medir recursos y por tanto también a la hora de tomar decisiones. El análisis estratégico argumentan los más relevantes líderes de hoy, no está basado en sofisticados programas de ordenador, ni tampoco en las capacidades técnicas de sus directivos, hoy más que nunca son las cualidades emocionales las que determinan el éxito o fracaso de una estrategia.

Al analizar los múltiples trabajos e investigaciones que sobre management estratégico se han realizado los últimos tiempos, nos encontramos con un estado del arte amplio e intenso. Vamos hacer una breve aproximación y vamos a citar algunos de los autores más relevantes.

De acuerdo con (Barnard, 1938; Hofer y Schendel, 1978; Lindblom, 1959; March y Simon, 1958; Burns y Stalker, 1961; Emery y Trist, 1965; Mintzberg, 1973; Quinn, 1978), existen numerosas teorías en el campo de la estrategia. Lo cual y de acuerdo con (Bourgeois y Brodwin, 1984; Chaffee, 1985; Mintzberg, 1978; Nonaka, 1988) ha ido con el paso de los años desembocando en formas diferentes de desarrollar y hacer los planes estratégicos en las empresas (cit. en Moussetis, 2011). Además y de acuerdo (Miller y Cardinal, 1994; Schwenk y Schrader, 1993; Fredrickson y Mitchell, 1984; Miller y Friesen, 1977, 1983; Shrivastava y Grant, 1985; Wooldridge y Floyd, 1990) las múltiples investigaciones empíricas realizadas los últimos años han aportado la posibilidad de elegir entre una amplia diversidad de estrategias (cit. en Moussetis (2011).

Comenzamos destacando a (Argyris, 1965, 1975, 1985), (Argyris y Schon, 1978), cuyas investigaciones se centraron principalmente en el desarrollo de las capacidades individuales del directivo respecto a la resolución de conflictos o de personas (Barnard, 1938;1948) y sus aportaciones en el campo de la gestión de valores en las empresas. De hecho este autor es considerado precisamente uno de los pioneros en analizar el liderazgo desde un enfoque más social y emocional (Chandler, 1962). Considerado como uno de los pioneros en estrategia y estructuras, este autor propone que una estructura corporativa se establece con el objetivo de desarrollar una determinada estrategia corporativa. Es decir, que la estructura a de adecuarse a la estrategia, y no al revés.

Tampoco queremos olvidarnos de Drucker (1954; 1964; 1969; 1974), y sus constantes menciones al desarrollo de la máxima efectividad en el directivo. Y otros tantos autores relevantes que de una u otra manera han realizado aportaciones importantes en los diversos ámbitos de la estrategia, tal como (Porter, 1980; Quinn, 1978,1980; Hamel y Prahalad, 1996; Barnard, 1938; Bourgeois y Brodwin, 1984; Chaffee, 1985; Hofer y Schendel, 1978; Lindblom, 1959; March y Simon, 1958; Mintzberg, 1973;1978; Nonaka, 1988; Nonaka y Takeuchi, 1995).

3.2 Antecedentes

3.2.1 El Oráculo de Delfos

De acuerdo con Bennis *et al*, (2009), “*conócete a ti mismo*” era la inscripción situada a la entrada del Oráculo de Delfos y esta es todavía sin lugar a dudas, la tarea más difícil que tenemos las personas. Pero, hasta que no conozcamos la verdad sobre nuestras fortalezas y debilidades no podremos lograr el éxito en el más amplio sentido de la palabra.

La planificación estratégica es una inquietud que ha vinculado a los líderes a lo largo de la historia. El Oráculo de Delfos fue el lugar donde los personajes mas relevantes de la época buscaban información para realizar las “predicciones” necesarias que les garantizaran el éxito en sus batallas y en la definición de sus estrategias

Su fama se extendió por todo el mundo conocido, y sus aciertos a la hora de predecir el futuro, le valió el reconocimiento de grandes líderes y estrategas. Todavía hoy en día, sigue siendo uno de los grandes enigmas al que se enfrentan los estudiosos e investigadores de la materia.

Por tanto, no deja de ser en cierta forma una supuesta contradicción, el hecho de que se hiciese mención al auto conocimiento en un lugar semejante ya que, estos Reyes y

Gobernantes lo que precisamente iban buscando era el “conocimiento” ajeno y en principio no tanto el propio. Estaríamos por tanto, ante el primer precedente en el que encontramos los elementos principales de esta investigación “vinculados”. Es decir, la búsqueda de “conocimiento” por parte de estos Reyes y Líderes de la antigüedad para actuar “estratégicamente” en sus batallas, y por otro lado el auto conocimiento, y el plan estratégico.

En definitiva, estos grandes líderes llegaban buscando que se les transmitiera el “conocimiento” que otros poseían y por tanto la “información”, que en este caso, el Dios Apolo, dios de la adivinación poseía (Vidal, 2001). Sin embargo el Oráculo les recibía apelando a su auto conocimiento. “*Conócete a ti mismo*”, rezaba el adagio situado justo a la entrada del monumento. No a la salida, sino a la entrada. Lo que viene a ser, concóctete primero a ti mismo, hazte las preguntas adecuadas antes de buscar respuestas.

Simpson *et al* (1997) considera que la clave para desarrollar estrategias exitosas radica en realizar primero las preguntas adecuadas. Considera que las preguntas que nos debemos de hacer a nosotros mismos, son mucho más importantes que cualquier respuesta y añade que; respuestas regulares a buenas preguntas, generan mejores estrategias que buenas respuestas a malas, pobres o irrelevantes preguntas.

Por su parte Barney (1995), considera que la clave radica en contestar adecuadamente a la siguiente pregunta, ¿es mi empresa capaz con los recursos y capacidades que cuenta, en definitiva, son mis fortalezas y mis debilidades suficientes para explotar y aprovechar las oportunidades que hay en mi entorno e igualmente neutralizar las amenazas del mercado?

Drew (1999), argumenta respecto al conocimiento que el directivo debe de tener de cara a desarrollar un plan estratégico; el auto conocimiento es un punto fundamental. De forma que, hay cuatro preguntas que el directivo debe de hacerse: 1) ¿Qué sabemos que sabemos?. 2) ¿Qué sabemos que no sabemos?. 3) ¿Qué no sabemos que sabemos?. 4) ¿Qué no sabemos que no sabemos?.

Manfredi (2009) cuenta como Alejandro Magno, animado por su maestro Aristóteles, al volver de una de sus batallas decidió visitar el santuario de Apolo en Delfos y al ver la máxima inscrita a la entrada del mismo “*Conócete a ti mismo*”, señaló:

“Conocerse a uno mismo es la tarea más difícil porque pone en juego directamente

nuestra racionalidad, pero también nuestros miedos y pasiones. Si uno lograra conocerse a del todo a sí mismo, podrá comprender a los demás y la realidad que lo rodea”.

Y es que, es precisamente esa “realidad” que nos rodea, la que sorprendentemente está sujeta a múltiples interpretaciones.

3.2.2 Sun Tzu, y la Grecia clásica

En la línea de la filosofía oriental, tenemos a Sun Tzu, filósofo chino que vivió aproximadamente en el siglo IV a. C (Garrido, 2007) y cuya obra “*El arte de la guerra*”, es todavía hoy día considerado *el libro de estrategia mas prestigioso e influyente del mundo* (Cleary, 1991; Michaelson, 2001).

Sun Tzu filósofo y destacado estratega chino, señalaba a este respecto que; “*conocer al otro y conocerse a uno mismo, es luchar en cien batallas sin correr ningún peligro. No conocer al otro, pero si conocerse a sí mismo, es victoria por derrota. No conocer al otro y no conocerse a sí mismo, es la derrota segura en toda batalla*”.

Para (Garrido, 2007; Norman, Anurag y Craig Smith, 2000), *el arte de la guerra* de Sun Tzu es la obra más completa sobre “estrategia” que aun hoy día puede ser aplicada a todos los ámbitos de la actividad de las personas.

Esta genial obra del general y estratega chino no es ni mucho menos un simple libro sobre la práctica militar, sino un tratado sobre estrategia basado en el conocimiento de uno mismo y de los demás, aplicado a los momentos de confrontación que podamos tener en nuestra vida.

Hacerte invencible decía, implica “*conocerte a ti mismo*”; esperar para identificar las debilidades del enemigo significa “conocer a los demás”. La capacidad para ser invencible, decía por tanto, están en uno mismo, la vulnerabilidad en el adversario.

“La razón por la que el príncipe preclaro y el general sabio conquistan al enemigo siempre que actúan y sus hazañas sobrepasan las de los hombres comunes y corrientes, es el conocimiento previo”

“Si tu conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, entonces no debes temer el resultado de cien batallas. Si te conoces a ti mismo, pero no al enemigo, por cada victoria ganada también sufrirás una derrota. Si no conoces ni al enemigo ni a ti mismo, sucumbirás en cada batalla”.

Toda guerra decía Sun Tzu, se basa en el engaño. Pero en el “engaño” del enemigo, nunca jamás en el autoengaño.

Pero con todo, lo más importante para esta tesis respecto al general chino radica en que señala que las probabilidades tanto de éxito como de fracaso comienzan precisamente antes de la batalla (Bouchentouf; Dolan; Duarte; Galant; Logue, 2008), y que, para ello es fundamental evaluar y conocer previamente a la batalla, las fortalezas y debilidades con las que contamos para enfrentarnos al enemigo. Una vez más, el “*conóctete a ti mismo*” antes de entrar en Delfos.

El auto engaño es como señalábamos en el capítulo anterior un mal común a todos los seres humanos. Y esta visión sesgada de la realidad, nos viene en múltiples ocasiones causada por la ceguera de la que solemos ser víctimas por causa de la soberbia y de la suficiencia. Al respecto destacamos la célebre Parábola de los seis sabios ciegos y el Elefante.

Es en el siglo XIII según nuestras fuentes, cuando un sabio persa nos dejó la descripción más representativa y descriptiva que hemos encontrado para explicar lo argumentado en el párrafo anterior.

Seis hindúes sabios, inclinados al estudio, quisieron saber qué era un elefante. Como eran ciegos, decidieron hacerlo mediante el tacto. El primero en llegar junto al elefante, chocó contra su ancho y duro lomo y dijo: «Ya veo, es como una pared». El segundo, palpando el colmillo, gritó: «Esto es tan agudo, redondo y liso que el elefante es como una lanza». El tercero tocó la trompa retorcida y gritó: «¡Dios me libre! El elefante es como una serpiente». El cuarto extendió su mano hasta la rodilla, palpó en torno y dijo: «Está claro, el elefante, es como un árbol». El quinto, que casualmente tocó una oreja, exclamó: «Aún el más ciego de los hombres se daría cuenta de que el elefante es como un abanico». El sexto, quien tocó la oscilante cola acotó: «El elefante es muy parecido a una soga». Y así, los sabios discutían largo y tendido, cada uno excesivamente terco y violento en su propia opinión y, aunque parcialmente en lo cierto, estaban todos equivocados. (Cit. en Bielsa, 2003).

"Parábola de los Seis Sabios Ciegos y el Elefante".

Atribuida a Rumi, sufí persa del s. XIII.

Todos ellos eran sabios y todos ellos eran duchos en su ciencia, sin embargo eran ciegos pero sobre todo fueron incapaces de reconocer la parcialidad a la que les llevaba dicha ceguera, fueron incapaces de compartir la información que cada uno obtenía por su cuenta y ponerla en valor para llegar a una conclusión mayor, en definitiva para convertir toda esa información en verdadero conocimiento. Incapaces de conocerse a sí mismos e incapaces de reconocer las posibles aportaciones de los demás a la suya propia. Levitt (1960) lo llamo "marketing miopía".

Según relato Heródoto (484-425 a.c) , Creso (560-546, a.c), Rey de Lidia, planeaba una guerra contra Persia; al consultar al Oráculo obtuvo la siguiente respuesta, "*si Creso emprende la guerra contra Persia, destruirá un reino poderoso*". Inicio la guerra y destruyo su propio reino.

Si analizamos objetivamente los escenarios sobre los que el Directivo de hoy día tiene que realizar un buen diagnóstico de la situación en la empresa, nos encontramos con que poco o nada han cambiado las cosas respecto aquellos tiempos pretéritos de los que nos habla Heródoto.

El Directivo de hoy día, obtiene ingentes cantidades de información por diferentes vías, esta información en nuestros tiempos esta mas globalizada que nunca. Un informe de Fortune 500 mostró que el 55% de los directivos utiliza información competitiva al redactar el plan estratégico de la empresa (Bose, 2008), sin embargo en demasiadas ocasiones esa información por buena que sea no ha garantizado el buen fin del mismo.

"Por tanto, la célebre sentencia de Sócrates, <conócete a ti mismo> se convierte en esencial para la empresa actual. Cualquier organización debería conocerse a si misma, conocer cuáles son sus recursos y capacidades en los que basar su estrategia". (Carrión, 2010).

3.2.3 Igor H. Ansoff

La prestigiosa revista de asuntos económicos, The Economist cito en el año 2008 a Igor Ansoff como el más importante guru del management estratégico desde Sun Tzu y Maquiavelo. (Cit, en Moussetis, 2011).

Y es que sin lugar a dudas las aportaciones de este genial estratega de la era moderna, han sido la base de multitud de estudios e investigaciones de otros muchos analistas y planificadores estratégicos, tal como Porter con “*competitive advantage*”, o Hamel y Prahalad con “*core competence*”, entre otros (Hindle *et al*, 2008). Al igual que el comienzo de una nueva disciplina académica impartida y seguida por numerosas universidades (Moussetis *et al*, 2011).

Como señala (Hindle, 2008), Ansoff es sin lugar a dudas el padre del moderno pensamiento estratégico.

Para la redacción de este punto, nos hemos apoyado principalmente en la aportación realizada por el investigador Moussetis el cual nos ha dejado en el reciente año 2011 una Intensa y completa investigación sobre el personaje en cuestión.

Siendo muy joven Ansoff publica su primer artículo, esto ocurría en el año 1948, sin embargo fue unos años más tarde, en 1957 cuando hace su primera mayor aportación al estado del arte con “*Strategies for diversification*”, y posteriormente en 1965 con “*corporate strategy*” cuando logra el mayor reconocimiento (Mintzberg, 1988).

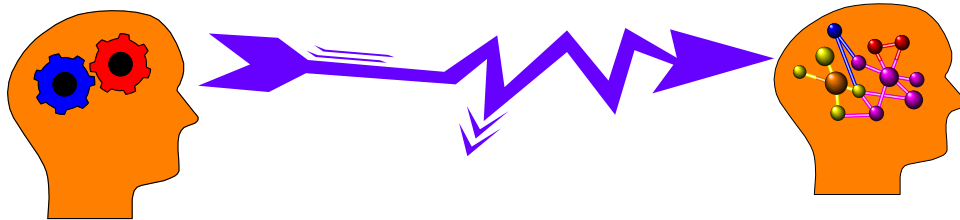
De acuerdo con (Moussetis *et al*, 2011), Ansoff fue el pionero en la introducción del concepto de equilibrio necesario entre características externas de la estrategia de producto-mercado (su célebre matriz de producto-mercado) y el ajuste interno igualmente necesario entre la estrategia y los recursos y capacidades disponibles por la empresa, de tal forma que dicho autor vincula irremediamente la relación de la estrategia con la estructura de la empresa.

Ansoff centra una gran parte de sus esfuerzos en aportar a las empresas una metodología que permita a los directivos hacer predicciones sistemáticas del futuro con el objetivo de poder planificar sus estrategias. Para ello considera fundamental evaluar y cuantificar toda la información que precisa el directivo y en especial la de tipo cualitativo. Digamos que centra una gran parte de sus estudios en el diagnóstico de la situación en la empresa como parte principal de plan estratégico, lo que él denomina, diagnóstico estratégico.

Ansoff considera que no hay recetas universales para prever los retos del futuro. Sin embargo señala que hay algunas cosas que se pueden hacer. Por ejemplo considera que las empresas deben desarrollar la capacidad de diagnosticar las amenazas y oportunidades que hay en el mercado en el que operan y adecuar sus estructuras a dichas circunstancias como única forma de poder competir. Para ello, este autor propone que los directivos identifiquen adecuadamente las fortalezas y las debilidades internas y actúen sobre ellas, modificando si fuesen necesarias las propias estructuras de la empresa.

Este autor desarrollo una herramienta para facilitar la interpretación de la información de tipo cualitativo con el objetivo de convertirla en información de tipo cuantitativo que permitiese a los directivos desarrollar sus estrategias. Esta herramienta denominada “*diagnostico estratégico*” permite determinar los cambios que han de hacerse en la propia estrategia de la empresa y en sus capacidades internas con el objetivo de asegurarse el futuro éxito en su mercado. (Cit, en Moussetis *et al*, 2011).

4. El Diagnóstico de la situación en la empresa



<i>Situación Actual</i>	<i>El futuro deseado</i>
Diagnóstico de la Situación Actual	Plan Estratégico

Fuente: Pimentel 1999

4.1 Introducción

El diagnóstico de la situación en la empresa es la primera parte de cualquier plan de marketing estratégico. De la exactitud y del buen hacer de este dependerá en gran parte el buen fin de toda la estrategia.

El motivo de esta afirmación está en que del diagnóstico de la situación saldrán formuladas las correspondientes ventajas competitivas que a su vez deberán permitir a la empresa diferenciarse de su competencia y por tanto lograr sus objetivos.

De acuerdo con Grimm y Smith (1997), el entendimiento de la naturaleza de las ventajas competitivas está en el corazón del management estratégico. (Cit. en Sirmon; Hitt; Arregle, 2010).

4.2 Recursos y Capacidades

4.2.1 Definiciones

Wernerfelt (1984; 1995) define el término "*recurso*" como todas aquellas partes de una empresa que pudieran ser consideradas o bien una fortaleza o bien una debilidad de la misma. Otro destacado autor por sus muchas investigaciones centradas en este ámbito, Barney (1991), define un "*recurso*" como cualquier elemento de una empresa que le pueda generar estrategias enfocadas a desarrollar su rendimiento.

Daft (1983), considera que los recursos de una empresa están formados por sus activos, tanto materiales como inmateriales, siendo estos últimos, atributos y capacidades, tal como información, procesos o conocimiento, entre otros, y que le permitan a la empresa desarrollar estrategias que a su vez la hagan más eficaz y más eficiente.

Carrion (2010) considera que:

“Los recursos, son los activos de que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia competitiva, algunos aparecen en los estados contables (recursos tangibles), de las organizaciones, pero otros no (recursos intangibles)”.

Y añade:

“Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad”.

De acuerdo con Williamson (1975), Becker (1964) y Tomer (1987), todos estos recursos con que cuentan las empresas para competir en sus respectivos mercados, pueden ser clasificados en tres tipos (Cit. en Barney, 1991):

- Recursos de capital Físicos. Y por tanto activos materiales o tangibles
- Recursos Humanos. En el cual se incluye entre otros el “conocimiento” y “saber hacer” que atesoran sus directivos y trabajadores.
- Recursos organizativos. En el cual se incluye la propia estructura de la empresa en cuanto a organización, sus estándares de calidad, sus procesos y procedimientos internos, etc.etc.

Porter (1981), considera que los recursos de una empresa son aquellas fortalezas que le permitan diseñar e implementar sus estrategias.

Por su parte y de acuerdo con Medina Muñoz (1998), otros autores como (e.g., Langlois, 1997; Kogut y Zander, 1992) *“prefieren sin embargo, el término capacidades”.*

Así por ejemplo, Pereraf y Helfat (2002), consideran que una capacidad se refiere a la habilidad que una determinada organización posee para llevar a cabo un conjunto coordinado de tareas, utilizando los recursos de la empresa con el propósito de lograr unos resultados.

Hamel y Prahalad (1990), denominaron a las capacidades organizativas como *“Core Competencies”* o competencias básicas.

4.2.2 Estado del Arte

En líneas generales, podemos encontrar en la literatura una recurrente vinculación de los recursos de las empresas con sus activos tangibles, tal como propiedades, almacenes, fabricas, maquinaria, en definitiva todo aquello que situamos en la partida del balance denominada, activos no realizables o como tradicionalmente se le ha llamado activos fijos. Recursos serían también las inversiones que las empresas realizan por tanto en TIC e igualmente en Investigación, Desarrollo e Innovación. Incluso como recursos podríamos también considerar la accesibilidad de las empresas a las diferentes fuentes de financiación. Capacidades, sin embargo son consideradas en la literatura como las habilidades, el conocimiento, el saber hacer, en definitiva y de acuerdo con Peteraf y Helfat *et al* (2002), todos aquellos elementos internos a la empresa que le permiten optimizar y obtener los mejores resultados de dichos recursos.

De acuerdo con Cardona (2011), los estudios e investigaciones que de forma habitual se han venido realizando sobre la estrategia, se han basado en el análisis del sector por un lado, lo que se ha llamado análisis externo, y por otro lado en la evaluación de los recursos y de las capacidades de la empresa, recogido en el análisis interno.

En esta investigación, nos vamos a centrar principalmente en la detección y por tanto evaluación objetiva de los recursos y de las capacidades, los cuales y de acuerdo con Barney (1991) son la base fundamental para que las empresas puedan generar ventajas competitivas y estas a su vez, sean sostenibles en el tiempo.

Para Carrión (2006), el conocimiento objetivo de los recursos y las capacidades con que cuenta la empresa, como origen de la definición de las posibles ventajas competitivas, es la base para definir su estrategia. Sin embargo nos advierte que dicho conocimiento de si misma debe de cimentarse en los fundamentos de la filosofía socrática y de la más reciente inteligencia emocional. De esto nos ocuparemos más adelante.

Y añade: *“Los recursos y las capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global...), las organizaciones se empiezan a preguntar que necesidades pueden satisfacer, más que necesidades quieren satisfacer”*.

Barney (1986; 1991); Hamel y Prahalad (1994); Grant (1995; 2005); Teece *et al* (1997), consideran que el conjunto de recursos y capacidades de la empresa son fuerzas internas que deben ser organizadas y gestionadas con el objetivo de obtener los mejores resultados y que dichos recursos y capacidades son la base de las ventajas competitivas de la empresa (Cit. en Aldradi, Canet Giner, Peris, 2009).

Drucker (1954) considera que la parte más importante de la planificación estratégica radica en la capacidad de saber y conocer de forma realista los recursos que posee la empresa e igualmente cuales debería de tener para poder competir y por tanto generar ventajas competitivas.

Chandler (1962) también concluye que la estrategia es el elemento que determina los objetivos que la empresa quiera lograr en el tiempo, y por tanto es para esta vital definir con que recursos y capacidades cuenta para lograrlos.

Ariño (2010), considera que las decisiones estratégicas comprometen una enorme cantidad de recursos, y por tanto determinan el futuro de la empresa a medio y largo plazo.

De acuerdo con algunos de los autores mas relevantes tal como Barney (1991; 1995), Peteraf (1993), Teece (1997), Grant (2004) y otros muchos mas, los recursos y las capacidades son fundamentales para generar ventajas competitivas e igualmente para que estas sean duraderas en el tiempo de forma que las empresas se pueda beneficiar de los rendimientos que esto genera.

Pero, ¿Qué herramienta nos ayuda a identificar precisamente esos recursos y esas capacidades?.

Barney (1995), nos señala que la herramienta que utilicemos para comenzar a evaluar las implicaciones competitivas de los recursos y de las capacidades de una empresa, los directivos deben primero reflexionar sobre si estos recursos y estas capacidades son generadoras de valor añadido permitiendo a la empresa aprovechar las oportunidades del mercado y neutralizar las amenazas. Por tanto esta herramienta debe de tener en cuenta que no solo dependemos de nosotros mismos, sino que también lo hacemos de los demás.

Igualmente esta herramienta debe de tener en cuenta como señala Barney *et al* (1995) que aunque los recursos y las capacidades de una empresa pueden haber generado valor añadido a la misma en el pasado, las circunstancias del entorno pueden haber cambiado y por tanto haber restado valor a estos recursos.

4.2.3 El Análisis DAFO, FODA, SWOT

4.2.3.1 Sus orígenes

Existen numerosas opiniones y contradicciones sobre el verdadero origen del análisis DAFO, o SWOT análisis.

Algunas fuentes señalan que fue en 1951 cuando Kurt Lewin en su obra "*Field theory in social science*" destaca que los resultados a los que toda empresa aspira llegar, están ampliamente influenciados por varias fuerzas motrices o impulsores pero también por sus limitaciones e inhibidores. Las mismas fuentes añaden que por esas mismas fechas, dos

profesores de la universidad de Harvard, George Albert Smith, Jr y C. Roland Christensen mostraron un gran interés por el mismo tema. Ambos autores apoyándose en la metodología del caso, analizaron si las políticas estratégicas de las empresas estudiadas en dichos casos, tenían en cuenta las circunstancias del entorno de mercado en el que competían. Solo unos años más tarde a principios de los años 60 otro autor e investigador de esta misma universidad llamado Kenneth Andrews, centro sus estudios en los trabajos e investigaciones realizadas por sus dos predecesores (Barney, 1995).

Otras fuentes señalan que fue un profesor e investigador de la Universidad de Stanford llamado Albert Humphrey y considerado como uno de los pioneros y experto en planificación de la estrategia corporativa quien mientras trabajaba para el Stanford Research Institute, lidero una investigación durante los años 60 apoyándose en “The United States Fortune 500” a partir de la cual desarrollo su llamado “Team Action Model” el cual es considerado un modelo que permite a los directivos gestionar y afrontar los cambios en sus mercados y entornos competitivos. Dicho investigador es por tanto igualmente considerado por muchos autores como uno de los padres del análisis DAFO.

De acuerdo con King (2004) es realmente difícil y complicado averiguar los verdaderos orígenes de las siglas swot analysis. Sin embargo y como hemos señalado anteriormente el concepto fue ampliamente utilizado por los profesores e investigadores de la Universidad de Harvard durante los años 60.

Sin lugar a dudas e independientemente de quien matizo las famosas siglas o quien marco el origen del concepto, el análisis DAFO sigue gozando de una gran aceptación entre las empresas de hoy día (Novicevic; Harvey, 2004).

Fue sin embargo en la década de los años ochenta cuando Porter (1980) lo extendió en el mundo de management al definir sus “cinco fuerzas”, desde entonces, el análisis DAFO ha estado dominado los últimos veinte años por el modelo de las “cinco fuerzas” de Porter (Halawi; McCarthy; Aronson, 2006). Unos años más tarde, en la década de los años noventa Barney (1991), también lo consagro como forma principal de definir e identificar los recursos y capacidades que permiten a las empresas generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo como única forma de competir en un mundo enormemente cambiante.

4.2.3.2 Su Utilidad

De acuerdo con (Barney *et al*, 1995), los directivos e investigadores a lo largo de los tiempos, han estado enormemente interesados en identificar ventajas competitivas para sus empresas. Tradicionalmente esto lo han hecho apoyándose en el análisis DAFO o SWOT análisis. De tal forma que, por un lado se busca utilizar las fortalezas que tiene la empresa con el objetivo de aprovechar las oportunidades que hay en el mercado e igualmente neutralizar las posibles amenazas del entorno. Y por otro lado, señala (Barney *et al*, 1995), evitando las debilidades internas de la empresa se logra mas fácilmente generar más ventajas competitivas que otras empresas de la competencia.

De acuerdo con Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Peteraf (1993), cualquier ventaja competitiva surgirá inevitablemente de las capacidades internas con que cuente la empresa (Cit. en French, 2009).

Como señala Cardona (2011), el objetivo de las empresas esta por un lado en el conocimiento profundo del entorno competitivo en el que operan, es decir en su entorno el cual esta principalmente definido por la competencia. Las diferentes estrategias que a este respecto se han venido implementando las últimas décadas se han derivado del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980).

El análisis externo igualmente y de acuerdo con Bose (2008), nos permite identificar las amenazas y las oportunidades que hay en el mercado mediante el análisis y la evaluación de las ventajas competitivas que tiene la competencia.

Por otro lado como señala (Grant, 2006) los factores clave de éxito que vienen principalmente de la evaluación objetiva de los recursos y de las capacidades con que cuenta la empresa para poder competir.

Como señala Cardona (2011), *dos enfoques han abordado el estudio de la estrategia*, por un lado estaría el referente a los factores y variables externas, determinadas por el mercado en el que opera la empresa y por las fuerzas competitivas que lo componen (Porter, 1980; 1991). Y por otro lado señala este mismo autor estarían los factores internos, que vienen a ser los recursos y las capacidades con que cuenta la empresa para generar ventajas competitivas. (Barney, 1995).

French (2009), por su parte considera que cualquier plan estratégico que se realice en la empresa debería de tener como objetivo fundamental el total alineamiento entre las circunstancias del entorno en el que opera la empresa, y las capacidades internas con que cuenta la misma para afrontarlo.

4.2.3.3 El Análisis externo

4.2.3.3.1 Introducción

De acuerdo con Frech *et al*, (2009), es parte del equilibrio razonable que una empresa debe tener para poder competir.

El enfoque externo es difícil e igualmente complejo de analizar. No pocos autores señalan que una de las principales carencias del mismo radica en que no se tienen en cuenta suficientemente la enorme inestabilidad que hoy día e incluso desde hace ya unos años hay en los mercados (Hoskisson *et al*, 1999). Esto desde luego representa una importante limitación de cara a generar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo (Barney, 1995).

Si tenemos que mencionar al autor que más ha aportado en lo que al análisis externo se refiere, este es sin lugar a dudas Michael Porter y su modelo de las “*cinco fuerzas*”. Este autor y sus colaboradores desarrollaron este modelo con el objetivo de analizar el entorno en el que operan las empresas y así poder detectar e identificar las oportunidades y las amenazas que en él hay (Barney *et al*, 1995). En dicho modelo Porter analiza la relación directa que hay entre la estructura de la industria o el mercado en el que opera la empresa y las posibles oportunidades que en él se pueden encontrar.

Igualmente y como señala Cardona *et al*, (2011), no pocos autores han destacado la rigidez del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).

Pero y pese a todo, el análisis externo es parte destacada del diagnóstico de la situación de la empresa y realizar un buen análisis externo ayuda también a dar validez al análisis interno. No debemos olvidar que tal y como señalan los más destacados autores e investigadores, las fortalezas de una empresa vienen a ser las debilidades de su competencia, mientras que las debilidades y limitaciones de esta misma empresa son las fortalezas de su competencia.

4.2.3.3.2 Analizar el entorno

Tal y como señala Sainz de vicuña (2007), de cara a realizar un análisis lo más detallado posible del entorno en el que opera la empresa, suele ser relevante recurrir al modelo de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de “*conocer el grado de competitividad del sector*” y por tanto analizar lo más detalladamente posible aspectos como:

- Rivalidad entre los distintos competidores.
- Poder y capacidad de negociación de clientes y de proveedores.

- Los posibles o potenciales productos que pudieran ser sustitutivos.
- Y las posibles dificultades que la empresa pudiera encontrar de cara a dejar de operar en ese sector.

Sin embargo señala este mismo autor la parte mas importante del análisis externo viene a ser el análisis detallado del mercado en el que opera la empresa. Siendo los puntos mas importantes de este análisis la naturaleza del mercado y su estructura.

4.2.3.4 El Análisis Interno

"Un imperio no cae por fuerzas externas sino por debilidades internas". (Diaz Mortera, 2009) Y añade que el conocimiento, "Es lo que el Intelecto permite comprender y aprender a través de los sentidos y lo que en la realidad es".

4.2.3.4.1 Introducción

De acuerdo con Duncan; Ginter y Swayne (1998), existe un total consenso en el estado del arte en que el análisis interno como parte del plan estratégico de la empresa esta y ha estado mucho menos desarrollado al igual que se le ha dedicado tradicionalmente mucho menos interés que a otras áreas o partes del plan estratégico.

Grant (1996), señalaba y denunciaba que durante muchos años, todo aquello que se ha publicado sobre estrategia en el ámbito del management, ha dado un papel predominante al entorno, considerándose por tanto en múltiples ocasiones que cuando un plan estratégico fracasaba se debía a que o bien no habían sido evaluadas correctamente las variables externas, tal como amenazas y oportunidades, o bien, las circunstancias del entorno habían cambiado súbitamente. Todavía hoy, podemos encontrar sin lugar a dudas autores que continúan apostando por las circunstancias externas como únicos detonantes del mal fin de algunos planes estratégicos, sin embargo, y de acuerdo con

Carrion (2010), *“Muchas empresas que han establecido sus estrategias entorno al desarrollo y definición de sus capacidades internas han conseguido adaptarse y beneficiarse del cambio externo”*.

Grant (1996), consideraba que: *“Este bajo interés de los estrategas empresariales por el análisis interno contrasta fuertemente con el enfoque de la estrategia militar que siempre ha considerado la gran relevancia de los recursos”* (Cit. en Carrión, 2010). Y que hemos destacado en este capítulo mencionando los más significativos; el oráculo de Delfos y los tratados sobre estrategia del general chino Sun Tzu.

Barney *et al*, (1995), considera que se han ido desarrollando a lo largo de los años herramientas con el objetivo de analizar las circunstancias del entorno en las que opera la empresa, esto es, las oportunidades y las posibles amenazas que encontramos en los diferentes mercados en los que compete una empresa. Sin embargo y muy a diferencia, son muy pocas las herramientas que hoy día existen en el mundo del management, que busquen analizar las circunstancias internas de la empresa, esto es identificar sus recursos y sus capacidades fruto de la detección mediante el análisis interno de las fortalezas y de las debilidades internas de la propia empresa.

Por ejemplo Porter *et al*, (1991) ha diseñado durante muchos años diferentes técnicas encaminadas a analizar intensamente los diferentes factores externos que influyen a la hora de planificar la estrategia de la empresa. En la literatura existente podemos encontrar múltiples artículos y libros en los que se estudia e investigan las muchas variables ya sean controlables o incontrolables que pueden influir sobre la validez del análisis externo dentro del proceso de planificación estratégica (Duncan, Gintei, y Swayne 1998), sin embargo señalan estos mismo autores, es muy diferente la situación respecto al análisis interno. De hecho lo poco que al respecto podemos encontrar prácticamente solo hace hincapié en el análisis más o menos funcional de cuestiones internas relacionadas con las finanzas, los recursos humanos, los sistemas de información o los medios de producción.

En definitiva, es realmente raro encontrar estudios que centren sus investigaciones y experiencias en identificar objetivamente las diferentes fortalezas y debilidades de la empresa de cara a poder generar ventajas competitivas.

Las personas encargadas en las empresas de tomar las decisiones estratégicas, necesitan analizar intensamente las diferentes fortalezas y debilidades de sus organizaciones con el objetivo de definir que capacidad real tienen de generar ventajas competitivas. Y lo que es más importante, que dichas ventajas competitivas que les van a permitir competir en cada uno de sus mercados, sean y no es la primera vez que lo señalamos sostenibles en el tiempo (Barney, *et al* 1991).

De acuerdo con Cardona (2011), *“Los recursos de la empresa se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos”*. El análisis interno es un método que permite a la empresa definir sus fortalezas y sus debilidades de cara a poder identificar aquellos recursos y aquellas capacidades que le permitan generar ventajas competitivas (Barney, 1995).

De acuerdo con Barney (1995), el análisis DAFO precisamente lo que nos viene a decir es que el análisis del entorno no es suficiente para que la empresa pueda realizar un buen y completo diagnóstico de la situación, por tanto, señala este mismo autor, para tener un completo entendimiento de los recursos y de las capacidades que permiten a la empresa generar ventajas competitivas, es necesario también el análisis profundo de las fortalezas y de las debilidades de la empresa. Este mismo autor nos advierte de la importancia que tiene por tanto el análisis interno y de la vital integración del mismo con el análisis externo para poder identificar los recursos y las capacidades de la empresa.

Porter (1996), señala que, aunque habitualmente se ha destacado que las principales amenazas para el plan estratégico de las empresas proceden de fuera de la organización, lo cierto es que sin embargo las mayores amenazas para la planificación estratégica a menudo vienen de dentro de la empresa. Esta es sin lugar a dudas una afirmación que implica muchas variables, nosotros nos centraremos en solo una de ellas la cual como tal tiene un papel trascendental en la validez precisamente de esa planificación estratégica de la que nos habla Porter (1996).

4.2.3.4.2 Su importancia y utilidad

El análisis interno como parte importante del diagnóstico de la situación en la empresa (Sainz de Vicuña, 2007) ha sido enormemente utilizado en los últimos años por multitud de compañías. Los académicos e investigadores del mundo del Marketing, cada vez le están dando más importancia a este primer punto fundamental del Plan de Marketing Estratégico.

Hoy en día, *“se piensa que cada vez tienen mayor importancia los factores internos (la creación de recursos y capacidades distintivos) para la creación de ventajas competitivas”*. (Carrión, 2010).

En esta línea se expresa Barney (1991;1995) al señalar que lograr una o varias ventajas competitivas que nos permitan competir de forma sostenible y razonablemente duradera (sin olvidar no obstante como señala este autor que “sostenible” y “duradera” no significa ni mucho menos que tengan que durar para siempre), no depende simplemente de realizar un análisis detallado del entorno en el que competimos, ni tampoco de detectar únicamente las oportunidades que podemos encontrar en los mercados fruto de dicho análisis. Barney *et al* (1995) cree firmemente que; desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles y mantenibles en el tiempo, dependerá de los recursos y de las capacidades con que cuente la empresa y sobre todo que le diferencien de los demás. Y añade que; para descubrir dichas fortalezas los directivos deben de buscar dentro de la empresa y ser capaces de evaluar objetivamente dichas capacidades.

Para darle mayor consistencia a sus teorías y por tanto a la vital importancia que tiene el análisis interno, este autor nos recuerda el caso de compañías como Wal Mart, Southwest Airlines y otras muchas más, que han sido capaces de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo pese a que operan en mercados enormemente competitivos, poco atractivos, con muchas amenazas y con muy pocas oportunidades. Este autor señala que el análisis de entorno en el que dichas compañías compiten, y por tanto el análisis externo apoyándose en el modelo de las “cinco fuerzas” en ningún caso podría explicar el éxito por ellas cosechado. Es por ello que hay que buscar en los atributos internos y por tanto en sus fortalezas y debilidades, las razones de su éxito (Barney, 1995; 2011).

De acuerdo con Barney (1986;1991), Wernerfelt (1984), Hamel; Prahalad (1990), Post (1997), Markides (1997), Collis; Montgomery (1995), entre otros muchos y destacados investigadores, las empresas deberían de buscar en el análisis interno los recursos y las capacidades reales con que cuentan para generar ventajas competitivas.

Duchessi, (1989), y Berry (1997), consideran que los factores críticos que garantizan el éxito de una organización, proceden de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa y por tanto de su entorno interno.

En la misma línea se expresa Bose (2008), al citar la conclusión del presidente de Kellogg USA, Gary Costly que señala que; la mayor recompensa que el conocimiento genera en los directivos es que este les permite detectar e identificar las debilidades internas de la empresa, como causa de las fortalezas externas que posee la competencia. Y añade que; aquellas empresas que no sean capaces de identificar objetivamente dichas debilidades internas, fracasaran en sus proyectos empresariales.

4.2.3.4.3 Sus limitaciones

Y es aquí precisamente donde French *et al*, (2009) encuentra los mayores problemas al señalar que, la mayor parte de las pequeñas empresas son capaces probablemente de identificar sus fortalezas, pero tienen una gran dificultad a la hora de definir sus debilidades. En la misma línea se expresa Barney (1995) al señalar que durante muchos años se han generado todo tipo de herramientas para analizar las oportunidades y las amenazas del entorno, sin embargo añade, no ha ocurrido lo mismo respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa.

Igualmente otros autores como Grant, (2006), Teece, (1997), Peteraf (1993), Wernerfelt (1984) o Penrose (1959), destacan como un importante factor limitativo las circunstancias cambiantes del entorno en el que opera la empresa, de tal forma que señalan estos autores, las empresas deben de ir evolucionando internamente y por tanto generando constantemente nuevos recursos y nuevas capacidades que les permitan afrontar exitosamente tales circunstancias.

Brooksbank y Taylor (2007), añaden a este punto que en muchas ocasiones los directivos se limitan a realizar el análisis interno examinando únicamente las ventas y los costes. Y añaden que el error viene de hacer un análisis táctico de la información en lugar de estratégico. Esto es, tomar la información como hemos señalado anteriormente como un dato o analizarla más en profundidad con el objetivo de que esta nos permita generar una estrategia sostenible en el tiempo.

El análisis interno es por tanto un proceso intenso y delicado de auto evaluación, es decir, medición rigurosa de las fortalezas y debilidades de la empresa. De acuerdo con Duplá (1996), *“Evaluar significa recoger información, juzgar su importancia y tomar una decisión”*. De acuerdo con Montero (1996) la evaluación es considerada siempre como una amenaza, *“porque fácilmente levanta cuestionamientos, revela deficiencias y plantea nuevas exigencias, que comportan esfuerzos y cambios”*.

En la misma línea se manifiestan Harvey y Novicevic (2004) al señalar que la correcta definición de los recursos y capacidades con que cuenta una empresa a la hora de generar ventajas competitivas, podrían no ser objetivamente definidas por los directivos a la hora de redactar el análisis DAFO. Ambos investigadores sostienen que los directivos varían y realizan evaluaciones que difieren entre si. Esto, es debido a que cada directivo realiza una interpretación, un juicio subjetivo de su entorno basándose en sus propias experiencias, sus propias creencias que en definitiva forman parte de sus modelos y esquemas mentales. En la misma línea, Daft y Weick (1984), añaden que son precisamente esas creencias las que influirán definitivamente sobre las interpretaciones que se hagan de la futura información que se obtenga y por tanto estas a su vez definirán la toma de decisión.

Este tipo de motivación, señalan genera un conflicto de intereses ya que, la planificación estratégica requiere de la toma de decisiones de forma muy objetiva, mientras que, los directivos que han de realizar dicha planificación toman en múltiples ocasiones decisiones basadas en juicios subjetivos sobre la situación en la que opera o se encuentra la empresa (Harvey y Novicevic, 2004).

En definitiva, y de acuerdo con Harvey y Novicevic (2004), cada variable del análisis DAFO es descrita en los planes estratégicos de forma objetiva, pero sin embargo, pueden haber sido evaluadas de una forma totalmente subjetiva. Y esto se debe una vez mas y como venimos señalando desde el comienzo de esta investigación, a las diferentes interpretaciones que de una misma realidad hacemos los directivos y en general todas las personas (Weick *et al*, 1993).

Tradicionalmente, se ha considerado que el análisis externo se construye sobre variables incontrolables, mientras que el análisis interno por el contrario se construye sobre variables controlables (Harvey y Novicevic, 2004). Seguidamente, se argumenta que las amenazas y las debilidades son siempre indeseables, mientras que por el contrario las oportunidades y las fortalezas serian siempre deseables de cara a generar una posición competitiva de la empresa (Barney, 1995).

Harvey y Novicevic (2004) van más allá y consideran que realmente, son las creencias de cada directivo, lo que vienen a llamar esquemas mentales, lo que hace que consideren, que variables controlables e incontrolables serán considerados e interpretados como deseables o indeseables.

De acuerdo con Aaker (1989); Grant *et al*, (2010), tradicionalmente, el análisis DAFO juega un papel primordial al realizar el plan estratégico, sin embargo el mayor problema radica en que este análisis es en la mayoría de los casos demasiado subjetivo para poder formular correctamente la estrategia de la empresa (Ireland *et al*, 1987).

4.2.3.4.4 Conclusiones

Pese a la complejidad que supone el uso de este sistema, el análisis DAFO sigue siendo la herramienta estratégica mas importante a la hora de definir las fortalezas y las debilidades de la empresa, con el objetivo de potenciar las primeras y minimizar las segundas (Coman y Ronen, 2008).

Coman y Ronen (2008) señalan que tras revisar mas de 500 análisis DAFO realizados por Directivos de algunas de las empresas mas importantes tanto de los Estados Unidos como del resto del mundo, pudieron detectar grandes diferencias en términos de rigor analítico. Precisamente en su investigación proponen algunas pautas para que los Directivos puedan realizar el análisis interno con mayor rigor y acierto. Ya que consideran que no existe una metodología sencilla para identificar las fortalezas y las debilidades dentro de la empresa. Otro aspecto interesante que ambos investigadores señalan es que las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, pueden cambiar o modificarse a lo

largo de los años e incluso, en el transcurso de un mismo año, a lo cual los directivos deben de prestar igualmente toda su atención.

Y para añadirle si cabe mayor complejidad al asunto, Hax y Majluf (1998), nos señalan que, la mayor parte de las pequeñas empresas no abordan de forma explícita los temas relacionados con la planificación estratégica. Y tampoco tiene el hábito de desarrollar un plan estratégico de manera formal. El motivo es que estos directivos no disponen o bien del tiempo necesario o bien de la estructura como para poder analizar al detalle cada elemento de la empresa y el entorno que la rodea. Aunque matizan que eso en ningún caso significa que haya ausencia de cualquier razonamiento estratégico a la hora de tomar decisiones.

En cantidad de ocasiones el “análisis interno” es el que nos identifica las verdaderas razones del éxito o fracaso del Plan Estratégico. El DAFO es un *conócete a ti mismo* empresarial (Ahedo y Becerra, 2009).

Por su parte Ferrell; Hartline y Lucas (2002) señalan que en definitiva, el análisis interno debería de realizarse bajo la premisa Socrática “*conócete a ti mismo*” lo cual permitiría que este fuese a su vez más realista. En la misma línea que el anterior, mas objetivo e imparcial a la hora de buscar ventajas competitivas que permitan a la empresa competir en los mercados de hoy día.

Y es que de acuerdo con Barney *et al* (2011), el análisis DAFO al igual que cualquier otra herramienta de análisis estratégico, tal como pueda ser también el caso de las “cinco fuerzas” son eso precisamente, herramientas. Pero en ningún caso, estas herramientas garantizan la objetividad e imparcialidad de sus resultados. De cómo el directivo las utilice y de su grado de auto conocimiento dependerán en gran medida los resultados obtenidos, y estos influirán significativamente sobre la estrategia a seguir.

5. Resource Based View – Estrategia basada en los recursos

5.1 Introducción

De acuerdo con Foss (1997), la década de los noventa represento, el comienzo del mayor desarrollo de la dirección estratégica con la aparición de la teoría de la empresa basada en los recursos (Cit en, Medina Muñoz, 1998).

De acuerdo con Medina Muñoz (1998), *“desde la perspectiva de la dirección estratégica, el planteamiento basado en los recursos examina la relación entre las características internas de la empresa y su posicionamiento competitivo...”*. Este es el motivo por el que en puntos anteriores hemos comenzado hablando primeramente de la “estrategia” y hemos continuado con los “recursos y capacidades” y con el análisis DAFO, ya que este último es precisamente, la herramienta que permite por un lado identificar los recursos y las capacidades de una empresa y por otro su *posicionamiento competitivo*, este ultimo principalmente recogido en las “cinco fuerzas” de Porter.

Aunque la mayor parte de los investigadores señalan que la Visión o Estrategia basada en los Recursos o Resource Based View, tuvo en el artículo redactado por Birger Wernerfelt en 1984 su comienzo como parte importante del management estratégico, lo cierto es que este autor, supo dar forma a conceptos y teorías sobre la estrategia que otros autores tal como Chandler (1962), Penrose (1959), o Coase *et al* (1937), ya habían mencionado e incluso destacado en algunos de sus investigaciones y obras.

No obstante y como señalo el mismo autor en 1995, cuando su artículo fue publicado en 1984, este fue absolutamente ignorado por la comunidad científica. Y añade que hubo que esperar unos pocos años para que el artículo comenzara a tener un cierto impacto y

notoriedad en el campo académico del management estratégico. Esto sucedió cuando algunos artículos posteriores de autores como Barney (1986), Dierickx y Cool (1989) aclararon un poco más la relación entre los mercados y los recursos de las empresas.

Lo mismo ocurrió señala este autor respecto a los directivos de las empresas, los cuales igualmente no tomaron conciencia de la vital importancia de la estrategia centrada en los recursos hasta 1990.

Pero fue incluso unos años mas tarde cuando la “Visión Basada en los Recursos” o RBV fue adquiriendo mayor popularidad de la mano de autores como Prahalad y Hamel los cuales, primeramente publicaron en 1990 un articulo en Harvard Business Review en el cual expusieron muchas ideas respecto a lo que debía de ser el estilo de dirección y gestión convincente por parte de los ejecutivos de las empresas (Wernerfelt, 1995) y solo cuatro años después, en 1994 fue cuando publicaron de “Competing for the Future”, “compitiendo o preparándose para el futuro”.

Estos mismos autores y otros como Selznick (1957), Penrose (1959), Wernerfelt (1984), y Rumelt (1984) destacan la idea de que cada empresa es algo así como un conjunto o manajo de recursos y de capacidades y que la forma en que dichos recursos son combinados permite a estas diferenciarse de sus competidores y por tanto proveer al mercado de productos y de servicios de forma exitosa. Esto que desde el punto de vista de no pocos autores podría parecer evidente, lo cierto es que marco distancias respecto a Porter y sus famosas cinco fuerzas. Y es que tal y como hemos señalado anteriormente, las “cinco fuerzas” de Porter dan especial protagonismo al entorno en detrimento de las circunstancias internas de la empresa.

Pero estos no fueron los únicos autores que poco a poco se fueron haciendo eco del primer artículo, Rumelt (1984;1991) por ejemplo fue otro de los que con sus investigaciones, añadido si cabe mayor relevancia al concepto original. Este autor centro sus estudios en las diferencias habidas entre distintas empresas pertenecientes a una misma industria o mercado, respecto a los beneficios obtenidos. Tales diferencias le obligaron a buscar los motivos dentro de cada una de estas organizaciones. Digamos que mientras que unas empresas lograban resultados extraordinarios otras en cambio no. Y lo

más significativo estaba en que todas ellas pertenecían a un mismo sector. Este investigador encontró grandes diferencias dentro de cada una de estas empresas, y tales diferencias afectaban significativamente a sus recursos y capacidades internas.

Pero la cuestión es ¿Cuáles son esos recursos internos que desde dentro de la empresa le permiten lograr resultados extraordinarios? Barney *et al* (1986) destacó algunos de ellos con el objetivo de centrar sus investigaciones y poder detectar tales diferencias. Este autor al igual que otros muchos más, señalaron los activos intangibles; las capacidades, la información obtenida del entorno competitivo, los estándares de calidad en los procedimientos internos, y por supuesto el “conocimiento” y “saber hacer” dentro de cada organización como los más relevantes recursos de cada empresa, que le pueden permitir diferenciarse de los demás.

De acuerdo con Barney (1995), Wernerfelt (1984; 1989; 1995), Hamel y Prahalad (1990), Peteraf (1993), Schoemaker (1993), Teece *et al* (1994), aunque algunos recursos de los anteriormente mencionados pueden ser adquiridos o comprados, sin embargo convertirlos en auténticas ventajas competitivas requiere de mucho desarrollo interno. Y es que como señalan no pocos autores son los activos intangibles de una empresa los que convierten los activos tangibles en auténticas ventajas competitivas. Y eso es por lo que los podemos denominar activos estratégicos (Michalisin; Smith y Kline, 1997).

Este es precisamente el motivo por el que autores como Foss (1997), Barney (1991) y Rumelt (1984; 1991) consideran que las diferencias entre unas empresas y otras incluso de un mismo sector, y los resultados que estas obtienen están supeditados en gran medida a la forma en que dichas compañías gestionan mejor aquellos de sus recursos en los que se tienen que apoyar para desarrollar sus estrategias.

5.2

Enfoques Principales

Para lograr esa diferenciación autores como Barney (1991; 2011) y Peteraf (1993) nos aportan ciertas evidencias que mostramos a continuación, así por ejemplo, el primero nos dice que los directivos deben de hacerse cuatro preguntas fundamentales respecto a sus propios recursos y sus propias capacidades, estas son:

- ¿Son estos de carácter valioso?
- ¿Son raros?
- ¿Son imitables?
- ¿Son insustituibles?

1. Preguntas de valor añadido: ¿Tenemos ventajas competitivas, que nos diferencien de la competencia y que a su vez sean percibidas como tal por los consumidores? Y por tanto igualmente, ¿dispone nuestra competencia de ventajas competitivas, valoradas y percibidas como tal por la competencia y que nosotros no tenemos?. Por tanto, nuestros recursos y nuestras capacidades deben de ser valiosos para aprovechar las oportunidades del mercado y para minimizar las amenazas del entorno-mercado. Lo cual permitirá a la empresa diseñar estrategias que aprovechen su eficiencia y mejoren su eficacia.
2. Preguntas sobre rarezas: ¿Cuántos competidores disponen de los mismos recursos y capacidades que nosotros?. La cuestión es, si nuestras ventajas competitivas fruto de los recursos y capacidades diferenciadores de la empresa, no son igualadas por nuestra competencia, eso es una fortaleza de la empresa. Pero si es al revés, es decir, que la competencia posee algún recurso o capacidad que nosotros no tenemos, entonces estamos ante una de nuestras debilidades. Las rareza entraña el tener un recurso o/y una capacidad poco común en el mercado en el que opera la empresa.
3. Preguntas sobre la imitabilidad: si nuestros competidores carecen de los medios para obtener nuestros recursos y nuestras capacidades, esto es claramente una fortaleza.

Pero si esto ocurre al revés, es decir, que somos nosotros los que no disponemos de los medios necesarios para igualar a nuestra competencia, entonces estamos ante una debilidad

4. pregunta sobre la sostenibilidad: ¿hasta cuando somos o seremos capaces de mantener en el tiempo nuestras ventajas competitivas?. Y hasta cuando serán igualmente capaces de hacer lo mismo nuestros competidores respecto a las suyas. En definitiva, nuestros recursos y nuestras capacidades diferenciadores de las competencias, han de ser preferiblemente insustituibles y por tanto que no existan otros parecidos entre nuestra competencia.

Por su parte el otro destacado autor Peteraf (1993; 2002) considera que los recursos de una empresa deben de reunir unos requisitos básicos para que estos permitan a dicha empresa generar ventajas competitivas, así esta autora señala que los recursos deberían de ser:

1. Heterogéneos. Esta autora considera que la heterogeneidad permite a las empresas el acceso y control sobre los recursos superiores que no están disponibles para otras empresas de la competencia, y por tanto lograr mejores rentas.
2. Limites “*ex post*” a la competencia. Lo cual quiere decir que debería haber limites o barreras respecto a otras empresas de la competencia que les impidiesen imitar o sustituir por otros aquellos recursos que les generan rentas.
3. Limites “*ex ante*” a la competencia. Lo cual sugiere que antes de que una empresa establezca control superior sobre un conjunto de recursos debería de haber una limitada competencia para lograr esa posición.
4. Movilidad imperfecta. Lo cual significa que los recursos de la empresa puedan ser lo suficientemente específicos como para que la competencia no pueda apropiarse de ellos.

En este modelo, la heterogeneidad es la base principal, de tal forma que el resto pueden ser vistas como la forma o manera de proteger las rentas que genera dicha heterogeneidad.

La Visión Basada en los recursos, proporciona una explicación de la heterogeneidad de la competencia basada en la premisa de que los competidores más cercanos difieren en sus recursos y en sus capacidades de manera importante y sobre todo duradera (Pereraf y Helfat, 2002). De forma que el carácter heterogéneo de las capacidades y recursos en un conjunto de empresas que operan dentro de un mismo sector, es una de las piedras angulares de la teoría basada en los recursos (Peteraf, 1993; Hoopes *et al*, 2003).

Así señala esta autora; la heterogeneidad es la gran generadora de rentas, “*ex post*” a la competencia, sostiene y mantiene esas rentas, los límites “*ex ante*” a la competencia permiten que las rentas no sean en ningún caso superadas por los costes que las generan, mientras que la movilidad imperfecta permite que los recursos que generan dichas rentas se queden retenidos dentro de la empresa.

Ambos autores, Peteraf y Barney no dudan en señalar que las ventajas competitivas que poseen las empresas, son el resultado o fruto de tener recursos mas valiosos que sus competidores (Cit. en Sirmon; Hitt; Arregle, 2010).

5.3 Conclusiones

De acuerdo con Medina Muñoz (1998) ha habido a lo largo de los años algunos autores que han criticado y mostrador su desacuerdo con la Visión Basada en los Recursos. De ellas, este autor destaca las de Porter (1998) y Foss (1997), los cuales señalan que esta teoría es demasiado introspectiva y no presta al entorno toda la atención que el mismo destaca en su famoso modelo. Sin embargo no pocos autores señalan que esto no es cierto, ya que ambos enfoques, tanto el de Barney como el de Peteraf, prestan una gran

atención a la competencia que comparte precisamente cada empresa en un determinado sector o mercado. No en vano Barney (1991), señala que entre otros, un recurso para poder generar ventajas competitivas a la empresa que lo posee, tiene que ser “valioso”, con el objetivo de explotar las oportunidades del mercado y neutralizar las amenazas del entorno. Lo cual implica un análisis previo del entorno.

Este mismo autor, Porter, sin embargo y como hemos destacado anteriormente reconoce que en no pocas ocasiones las mayores limitaciones para que una empresa pueda construir una estrategia exitosa vienen de dentro de la propia empresa. Y a tenor de esto, Chen y Miller (1994); De Castro (2001), nos señala que a menudo la Visión Basada en los Recursos presta toda su atención hacia aquellos recursos que representan fortalezas, pero se olvida de aquellos otros que por el contrario generan debilidades.

De acuerdo con Peteraf y Helfat (2002), equipos de trabajo que tienen los mismos objetivos y metas, sin embargo pueden elegir y de hecho eligen diferentes alternativas para lograrlos debido a que estos equipos y directivos pueden poseer diferentes habilidades y por tanto diferentes capacidades emocionales y cognitivas. Y añaden que; el impacto en las organizaciones de muchos acontecimientos externos depende de las reacciones internas firmes que tengan estos directivos.

Y es que precisamente como señalan muchos autores e investigadores, un recurso que esta adquiriendo cada vez mas y mas importancia como diferenciación estratégica entre unas empresas y otras, es el “conocimiento”

6. Knowledge-Based View – Estrategia basada en el conocimiento.

“La Visión basada en el conocimiento, por su parte, es la confluencia del interés por el estudio de la incertidumbre y del conocimiento con varias corrientes de investigación novedosas en el campo de la dirección de empresas. En concreto, al centrarse en el estudio del conocimiento como el recurso estratégicamente más importante de las empresas, realmente representa una ampliación de la teoría de la empresa basada en

los recursos (Grant, 1996^a). Sin embargo, la perspectiva basada en el conocimiento se extiende más allá de la dirección estratégica, al abarcar aspectos tales como la coordinación intraorganizativa, la estructura organizativa, el rol de la dirección y la asignación de los derechos para tomar decisiones". (Medina Muñoz, 1998).

6.1 Introducción

De acuerdo con Medina Muñoz, *et al* (1998), la estrategia basada en el “conocimiento”, es una ampliación de la teoría o estrategia basada en los recursos, ya que esta concede al “conocimiento” un papel protagonista respecto a todos los demás recursos y sobre todo capacidades que tiene la empresa. Y es que como señala Grant, *et al* (1996) es precisamente el “conocimiento” la capacidad dentro de una empresa que más valor aporta. No en vano y como señalan no pocos autores, estamos de lleno inmersos en lo que se ha venido a llamar, sociedad de la información y del conocimiento (Drucker *et al*, 1968) y si a esto le sumamos el hecho tangible de que cada vez es mas difícil encontrar, por la madurez de los mercados, nuevas oportunidades (Saarenketo; Puumalainen; Kuivalainen y Kyläheiko, 2009), el “conocimiento” adquiere un papel principal como el recurso mas importante de las empresas.

6.2 La “Información” y El “conocimiento”

6.2.1 Introducción

“La Inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la practica”. Aristóteles.

Durante muchos años y de acuerdo con (Penrose, 1959; Andrews, 1977; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Porter, 1980; Ansoff, 1991; Mintzberg, 1994; Teece, 1997; Grant *et al*, 2006), el estudio de la estrategia ha sido enorme. Digamos que se ha buscado la forma de desarrollar estrategias exitosas en un mundo que como hemos señalado anteriormente es profundamente cambiante y muy competitivo. Sin embargo y de acuerdo con Cardona (2011) “...los múltiples factores que interactúan en la actividad empresarial, aún con las teorías, marcos de análisis y a las técnicas desarrolladas, los resultados empresariales de la estrategia no siempre arrojan los objetivos propuestos”.

Por ello añade este autor:

“varias disciplinas convergen para tratar de entender la complejidad de las causas de los resultados empresariales, entre ellas la Administración, la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Psicología Social, la Economía, las Finanzas y la Ciencia Política” (Menguzzato y Renau, 1991; Fernández, 1999).

En esta investigación consideramos que una parte fundamental del análisis estratégico hoy en día esta en la correcta interpretación de la ingente cantidad de información que obra en nuestro poder a la hora de tomar decisiones. Es decir, como numerosos autores han señalado, convertir tanto los datos como la información en “conocimiento” que a su vez permita y facilite el proceso de toma de decisiones.

6.2.2 La Información como base del “conocimiento”

6.2.2.1 Introducción

En la Visión basada en los recursos, mencionábamos los que entre otros eran considerados los recursos más: valiosos, raros, inimitables e insustituibles que podían permitir a una determinada empresa generar ventajas competitivas y que a su vez, estas fuesen sostenibles en el tiempo. Destacábamos la existencia en las empresas de recursos tangibles y recursos intangibles e igualmente desde el comienzo de esta tesis, no hemos dudado en dar a estos últimos la importancia que para esta investigación merecen. Llegados a este punto, queremos destacar que pese a que hoy día la “información” y los “datos” son accesibles como nunca antes lo habían sido, lo cierto es, que no dejan de ser señalados por muchos y destacados autores como uno de los “recursos” intangibles más importantes que poseen las empresas.

De acuerdo con Daft y Lengel (1986), las empresas y por tanto lo directivos procesan toda esa ingente cantidad de información y de datos con el objetivo de reducir la incertidumbre y precisamente de evitar errores al tomar sus decisiones estratégicas.

Pero a la hora de manejar y jerarquizar toda esa enorme cantidad de información debemos de tener cuidado, no en vano existe una expresión muy utilizada en el mundo anglosajón que viene a decir “*parálisis por análisis*”. Y es que, cuando los directivos no son capaces de convertir esa cantidad enorme e ingente de datos y de información que hoy día casi de forma sistemática manejamos, en “conocimiento”, no sirve para nada.

Esto es algo que muchos autores han advertido en no pocas ocasiones. Y es que de acuerdo con Daft y Lengel *et al*, (1986), el exceso de información no reduce la incertidumbre ni tampoco disminuye los posibles errores o equivocaciones en el proceso posterior de toma de decisiones. Estos mismos autores señalan citando a Weick’ s *et al*, (1979), que aunque la falta de información evidentemente genera incertidumbre, para

reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, es mejor entender e interpretar mejor la información que ya tenemos que buscar más información, lo cual, puede desde el punto de vista de no pocos autores desembocar en esa parálisis.

De acuerdo con Bose (2008), la inteligencia se diferencia de la información y de los simples datos debido a que, esta precisa de algún tipo de análisis. No basta por tanto añade este autor, solo la información y los datos que podamos obtener para tomar decisiones, toda esa información y todos esos datos obtenidos han de ser filtrados por la inteligencia y por tanto interpretados adecuadamente para poder generar el conocimiento. Son entonces las capacidades intelectuales las que resultan realmente imprescindibles en la planificación estratégica de la empresa.

March y Simón (1958), Simón (1960; 1979), Cyert (1963) señalan a este respecto que la mayoría de los directivos no son capaces de manejar e interpretar correctamente la cantidad enorme de información que hoy en día reciben y acceden. Y por tanto no son capaces de convertir esa información en puro conocimiento. De este autor, Simon y de sus aportaciones importantísimas a este campo hablaremos mas adelante.

Nonaka y Takeuchi (1995), consideran que el conocimiento es en definitiva nuestra propia verdad. Y la información sería los mensajes que recibimos y que nos permiten crear precisamente ese conocimiento.

Gupta y Govindarajan (1991, 2000), van mas allá y consideran que el conocimiento es el "*saber hacer*" que tiene cada persona, en definitiva, sus habilidades y destrezas, mientras que la información es considerada por ambos autores simplemente como un conjunto de datos mas o menos estructurados pero carentes de toda interpretación y evaluación. Y es precisamente la interpretación de esa información, añaden estos autores, lo que le confiere valor añadido y por tanto la convierte en algo útil de cara a tomar decisiones estratégicas.

Calof y Skinner (1998), consideran que el conocimiento que poseen los directivos actúa como generador de valor para las empresas cuando estos están abiertos a analizar la información disponible de forma que esta ayude a tomar las decisiones en cada momento más óptimas para sus empresas.

El Malcolm Baldrige National Quality Award, una prestigiosa y reconocida organización que premia la excelencia empresarial en los Estados Unidos, considera entre otros la información y su análisis, como factores críticos para lograr la excelencia en las organizaciones.

Múltiples estudios e investigaciones realizados en países europeos y Canadá, concluyeron que la inteligencia era un concepto que iba mucha más allá de la simple recolección de datos y de información (Calof y Breakspear, 1999; Wright y Pickton, 1998; Badr, 2003). Y destacaron que la falta de auto conocimiento representaba una limitación importante a la hora de lograr los objetivos estratégicos (Calof y Dishman 2002)

No queremos extendernos demasiado en este apartado ni en añadir mas a lo que ya hemos ido aportando en los capítulos anteriores respecto a lo que es “conocimiento” en toda su esencia y como ha sido este definido y tratado por la filosofía antigua e incluso mas tarde por otras ciencias tal como la psicología y la teología. Sin embargo, no debemos tampoco dejar de mencionar que es también desde el mundo del management, desde donde se nos señala que el “conocimiento” que el directivo va adquiriendo, esta basado principalmente entre otros en la información y datos que de diferentes formas adquiere, y por supuesto, en su capacidad de entendimiento, es decir, en sus propios esquemas mentales (Senge ,1990). Y lo que es mas importante, en la interpretación que de esa información y de los datos adquiridos haga (Miller, Eisenstat y Foote *et al*, 2002)

Y es precisamente a este respecto que no podemos dejar de mencionar la clasificación que de estas capacidades se hace en la literatura del management.

6.2.2.2 Hard y Soft Skills

Al comienzo de esta tesis, y desde el ámbito de la inteligencia emocional, mencionábamos como los autores más destacados clasificaban las habilidades y capacidades emocionales de las personas desde dos vertientes; una social, y la otra intrapersonal.

La primera se refiere a la forma en que nos relacionamos y tratamos con los demás, y la segunda se centra en la relación que tenemos y mantenemos con nosotros mismos.

Las empresas señala Grant (1996) son organizaciones que generan y aplican en sus acciones varios tipos de conocimiento. En la literatura del management se establece una clasificación fundamentada en el tipo de "conocimiento" que posee el directivo. De tal forma que, por un lado están las capacidades intelectuales que han sido definidas como Hard skills (Whitmore y Fry *et al*, 1974), las cuales, son aquellas relacionadas con los "conocimientos" cognitivos adquiridos en diferentes materias y disciplinas. Serían las habilidades técnicas (Guffey *et al*, 2008) tal como Finanzas, Marketing, Estrategias, RRHH, Operaciones, Producción, Logísticas, o también por ejemplo análisis de riesgos, control de calidad, presupuestos entre otras (Kloppenborg, 2008).

Y por otro lado están las Soft Skills o capacidades sociales, término sociológico relativo a la "EQ" (Emotional Intelligence Quotient), de una persona (cociente de inteligencia emocional), de tal forma que las Soft Skills complementan las Hard Skills como parte de la IQ intelligence Quotient, o cociente intelectual de cada persona (Career Opportunities News, 2002)

De acuerdo con Ordoñez de Pablos, *et al* (2006) tenemos la siguiente asociación:

Explicit Knowledge.....Hard Skills

Tacit Knowledge..... Soft Skills

6.2.3

El conocimiento como capacidad y sus tipologías

Como señala Laihonen (2006), las diferencias en lo que entendemos por “información” y lo que es sin embargo “conocimiento” han sido motivo de amplias discusiones en la literatura del management. Toffler (1990) también destaca los “datos” junto con la información y el conocimiento, indistintamente.

El conocimiento de acuerdo con Scharmer *et al* (2001) fue considerado erróneamente durante mucho tiempo simplemente “información”, sin embargo hoy día, y debido a la ingente cantidad de información y datos que manejan los directivos, el conocimiento procede de la correcta interpretación de la información.

De acuerdo con Keirse y Bates *et al* (1978), de cómo utilizemos e interpretemos la información que manejamos, dependerá la estrategia a desarrollar. Y es precisamente el “conocimiento” el que supedita el buen manejo de toda esa información.

6.2.3.1

Tipos de conocimiento

En los puntos anteriores hemos hablado de la estrategia basada en los recursos y posteriormente lo hicimos respecto a la que se basa en el “conocimiento”. Esta segunda tal como hemos señalado, viene a ser una consecuencia de la anterior. La estrategia o visión basada en el “conocimiento”, pone todo su énfasis en esta “capacidad” como factor diferenciador y por tanto, como elemento principal para que una empresa pueda generar ventajas competitivas. En el punto anterior hemos destacado que la información y los datos son la base sobre la que se apoya cualquier decisión estratégica (Bateson 1979), tanto hoy en día como cuatro siglos antes de cristo. Pero igualmente nos hemos adentrado en el hecho de que el “recurso” información y los datos en si mismos, ni en las empresas de hoy ni en los gobiernos de hace mas de dos mil años (Oráculo de Delfos) fueron suficientes a la hora de adoptar y tomar decisiones estratégicas.

El conocimiento de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), no es una cosa que simplemente se pueda almacenar o recopilar como es al caso de la información y de los datos, sino que es un proceso, que nosotros representamos con la siguiente secuencia:

Datos e información (Recurso) = Conocimiento explícito (capacidad Hard) = interpretación = conocimiento tácito (capacidad soft). Como se puede desprender de esta secuencia, la información y los datos serían “recursos” intangibles, y los “conocimientos” explícito y tácito son “capacidades” y por lo tanto, “recursos intelectuales y emocionales”.

6.2.3.1.1 Conocimiento Explícito

De tal forma que, y de acuerdo con (Nonaka y Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966), por un lado tendríamos el conocimiento explícito o (explicit knowledge) el cual es un conocimiento fácilmente transmisible o lo que es lo mismo, fácil de enseñar y por tanto de aportar a otras personas.

El conocimiento explícito por tanto y a tenor de lo anteriormente expuesto está relacionado principalmente con las habilidades “Hard”. Las cuales se refieren principalmente a la inteligencia cognitiva y a las capacidades y conocimientos adquiridos ya sea mediante la formación reglada o por medio de aprendizaje. Es por tanto precisamente un “conocimiento” fácil de transmitir y de enseñar debido a que es precisamente adquirido por los mismos medios.

Nonaka y Takeuchi (1995), señalan que las empresas occidentales han venido centrando durante muchos años todos sus esfuerzos en el procesamiento y tratamiento de la información como mejor forma de realizar sus planes estratégicos. Algo que ambos autores señalan como que se le ha dado un excesivo protagonismo al conocimiento explícito, el cual consideran es fácilmente expresado en palabras y números, y es algo

igualmente fácil de comunicar y de compartir. De tal forma añaden ambos autores que en los países occidentales el “conocimiento” ha sido visto y mas bien considerado como una especie de simple código de ordenador, o una mera formula química o algo así como un conjunto de reglas y pautas muy generales.

Así ambos autores destacan que los “datos y la información” incluso estando bien estructurada y bien procesada no es mas que conocimiento explicito.

6.2.3.1.2 Conocimiento Tácito

Mientras que por el contrario el conocimiento tácito, o (tacit knowledge) es algo mucho mas personal y por tanto complejo y difícil de transmitir (Nelson y Winter, 1982; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Nonaka y Takeuchi (1995), consideran que el conocimiento tácito o “tacit knowledge” como ellos lo llaman es algo subjetivo mientras que el conocimiento explicito es algo mucho mas objetivo. Por ejemplo ambos autores consideran que el conocimiento adquirido por las experiencias vividas es un conocimiento que podríamos considerar subjetivo y por tanto tácito. Johnson-Laird (1983) y Senge (1990) respecto al conocimiento Tácito lo asocian con los modelos mentales, señalando que cada persona a lo largo de su vida va generando y desarrollando su propia interpretación, percepción, sus propios esquemas mentales, sus propias creencias y sus propios paradigmas, respecto al mundo que les rodea, todo ello aspectos fundamentales que desarrollaremos intensamente en los siguientes puntos. Para estos autores estos dos tipos de “conocimiento” van siempre de la mano y se complementan. Es decir que, todos los directivos poseen conocimientos tácitos y conocimientos explícitos. Y es este el motivo por el que los consideramos como partes principales de una misma secuencia o proceso.

6.2.3.2 Conclusiones

Estos autores consideran que el gran éxito cosechado durante la década de los años ochenta por las empresas japonesas y que la razón principal del éxito de sus empresas en los mercados internacionales se debe a la mucho más amplia definición e interpretación que de este concepto se ha hecho. Las empresas japonesas señalan consideran mas el “conocimiento” como algo tácito que como algo explicito. Ambos autores destacan el importante carácter personal del “conocimiento” tácito y por tanto la enorme dificultad que entraña su comunicación o simplemente su enseñanza a otros. Esto se debe a que dicho conocimiento esta basado principalmente en la inteligencia emocional del directivo y por tanto el valor que adquiere la interpretación que de la realidad hace este, es fundamental a la hora de tomar decisiones. Digamos que, ambos autores consideran que el conocimiento tácito añade valor al conocimiento explicito, ya que este ultimo es mas pura información y conocimiento reglado, que otra cosa. Aunque y como nos han señalado muchos autores, ambos “conocimientos” se complementan de forma que y en función de la secuencia que hemos expuesto, el “conocimiento” tácito no seria posible sin la existencia previa de “conocimiento” explicito.

Por tanto y a tenor de lo expuesto en este punto, destacamos de nuevo la definición que del conocimiento hace (Scharmer, 2001) al señalar que antiguamente, el conocimiento era en definitiva simplemente considerado pura “información” pero que hoy en día el conocimiento consiste en la correcta interpretación de la información que manejamos o que obtenemos.

Es por ello, que no hemos querido dejar de hablar del Oráculo de Delfos y como ya este apelaba a la correcta interpretación de la información que iba ser proporcionada. E igualmente apelaba al “conocimiento de uno mismo” como la mejor forma de llegar precisamente a esa correcta interpretación.

Llegados a este punto, destacamos por tanto que el “conocimiento” tácito, se fundamenta en las habilidades y capacidades intrapersonales del directivo, y por tanto, en su capacidad de tomar decisiones de forma exitosa donde otro en cambio y pese a tener un alto grado de “conocimiento” explícito y de contar igualmente con un alto grado de habilidades Hard, fracasa. Es por tanto, como señalan no pocos autores, el “conocimiento” tácito la llave que abre la puerta hacia un diagnóstico objetivo y realista de la situación en la empresa. Lo cual, a su vez garantiza la formulación de unos objetivos y unas estrategias, centradas en explotar las previamente definidas ventajas competitivas capaces de garantizar los objetivos estratégicos de la empresa.

Pero, ¿a que variables está supeditado este “conocimiento” que hacen de él una garantía de éxito?

6.2.4 Interpretación de la información, y su importancia respecto a la “objetividad” del análisis DAFO.

Si fuéramos objetos seríamos “objetivos” pero como somos sujetos, somos “subjetivos”.

Covey (1989) decía respecto a las diferentes formas de “interpretar” un mismo hecho; que todos hacemos diferentes apreciaciones de una misma realidad. Nos pone como ejemplo el famoso retrato en el que unos ven una anciana y otros por el contrario a una mujer joven, y reflexiona acerca de esto, alegando que las personas hacemos interpretaciones diferentes porque hemos sido condicionados para ello, parte de ese condicionamiento nos lo aporta nuestra *memoria emocional*.

Considera que existen diferentes formas de “interpretar” un mismo hecho, es decir, todos hacemos diferentes apreciaciones de una misma realidad. Y se pregunta si esto es algo lógico, a lo que el mismo se contesta que no, que no es lógico. Este autor en concreto

busca explicación en el ámbito de la psicología, otros en el de la filosofía e incluso algunos en el de la teología. Fdz-Carvajal (1989), como hemos señalado anteriormente, dice: “*Las cosas que se reciben toman la forma del recipiente que las contiene*”.

Llegados a este punto, hacemos un breve repaso sobre la trazabilidad de los puntos expuestos y desarrollados. Hemos hablado del diagnóstico de la situación en la empresa, hemos señalado las dos partes que lo componen, el análisis externo y el análisis interno. Hemos hablado de la herramienta que permite realizar dicho análisis, siendo esta el análisis DAFO. Hemos destacado los ingredientes que necesitamos para poder aplicar esta herramienta de análisis, el DAFO, que no son otros que la información y los datos, tanto internos como externos a la empresa. Y es precisamente ahora, cuando llegamos al punto relacionado con la objetividad del análisis, lo cual está directamente relacionado con la correcta interpretación de la información y de los datos que obran en poder del directivo para realizar un exitoso análisis de la situación en la empresa y más concretamente su parte más relevante en el contexto de esta investigación, que es el análisis interno.

Y es que, si no somos capaces de interpretar adecuadamente la información que obra en nuestro poder, el análisis DAFO no sirve de nada, ya que este no es más que una herramienta que facilita al directivo la estructuración de esa información con el objetivo de facilitarle igualmente la toma de decisiones. Pero si la interpretación de la información no es correcta, el análisis será igualmente incorrecto.

Esto viene a ser un símil con el trabajo que realizan las computadoras u ordenadores. Estos ordenan y gestionan la información que nosotros previamente les hemos proporcionado, y lo hacen de forma rápida y eficaz, pero si lo que le hemos introducido al ordenador es un error, el ordenador dicho error. Pero en ningún caso tiene la capacidad de corregirlo.

Como señalan Simón (1960), Hall *et al* (1981), los directivos tienen y necesitan interpretar los datos y la información que manejan para poder tomar decisiones, ya que de lo contrario, las empresas pueden llegar a tener un alto grado de incertidumbre y por tanto cometer errores (Daft y Lengel *et al*, 1986).

Para Garrido (2007), aquellos Directivos que sean capaces de desarrollar y sobre todo aplicar sus capacidades de análisis e interpretación de la información que manejen, contarán con un claro valor añadido respecto a otros. Y señala que:

“El notable aumento de los caudales informativos en los que navega la empresa, la capacidad y competencias de interpretación de la realidad presente y futura, resultan ser habilidades centrales para los estrategas: las capacidades de análisis de los flujos informativos explican en gran medida los liderazgos de las compañías mas influyentes del globo” (Garrido, 2007).

Para Viguri (2011), el primer paso al tomar este tipo de decisiones, consiste en definir y conocer perfectamente los problemas a los que nos enfrentamos. Esto es, *la definición y diagnostico del problema supone tres habilidades de conceptualización: percepción, interpretación e incorporación.*

De acuerdo con Viguri (2011), *“la interpretación supone la evaluación de las fuerzas percibidas y la determinación de las causas, no solo de los síntomas, sino del problema real”.*

En esta línea, para Garrido *et al*, (2007), hay diferencias entre lo que podríamos considerar *información* y lo que simplemente podríamos ver como *datos*, esto es; lo que para un Directivo puede ser una información relevante y necesaria a la hora de tomar decisiones, para otro por el contrario, puede resultar ser simplemente un dato mas. El motivo de esto es, que la interpretación del entorno y de la realidad que rodean a la empresa podrán ser interpretables *dependiendo de las propias condiciones del observador.*

“Las señales del entorno, se abren paso entre los sujetos, ofreciendo información y datos sobre lo que (ocurre, o no), en una realidad que es siempre interpretada y propia de cada sujeto,...” (Garrido, 2007).

Muchos economistas consideran que los Directivos forman expectativas y procesan la información teniendo en cuenta principios estadísticos, según el enfoque de maximización de la utilidad esperada, fundado en los años 40 por Jonh Von Neumann y Oscar Morgenstern. La psicología cognoscitiva considera las decisiones como fruto de un proceso interactivo que incluye la percepción, los modelos mentales, las emociones (como incentivos intrínsecos), las actitudes y la memoria. (Contreras Sosa *et al*, 2003).

Daniel Kahneman nos dice que *“No podemos suponer que nuestros juicios sean un buen conjunto de bloques sólidamente estructurados, sobre los cuales basar nuestras decisiones, porque los juicios mismos pueden ser defectuosos”*.

Entendemos que el eminente investigador nos señala que la evaluación que como Directivos podemos hacer sobre las fortalezas y debilidades de nuestra empresa y el papel fundamental que este aspecto tiene sobre la validez del diagnóstico de la situación en la empresa, no siempre será objetiva ya que aunque nuestra experiencia Directiva pueda representar un valor añadido, esa misma experiencia acumulada no es necesariamente sinónimo de imparcialidad.

Otros investigadores como Brooksbank y Taylor *et al*, (2007) señalan en esta misma línea que muchos directivos pese a realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, acaban sin embargo por fiarse más de su propia experiencia, por lo que finalmente no toman ninguna decisión basada en dicho análisis. A este respecto Hamel (1996), va incluso más allá y señala que en las empresas de hoy día, y en el nuevo entorno en el que estas compiten, un entorno cada vez más cambiante, la experiencia no garantiza ya la objetividad de las decisiones.

Para Ferrell y Hartline (2006), el “sentido común” y el “buen juicio”, son uno de los puntos principales para desarrollar un buen plan estratégico. Estos son necesarios para clasificar e interpretar toda la información que posee la empresa. Consideran que los Directivos deben de ponderar la información que reciben en función del grado de exactitud que esta tiene.

Múltiples veces a la hora de redactar un Plan Estratégico y concretamente al realizar el análisis interno, el Directivo descubre que sus conocimientos y sus habilidades Directivas no le sirven para ser absolutamente objetivo, imparcial y realista en la definición de las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa a la hora de identificar sus posibles ventajas competitivas, que serán a su vez la clave en la formulación de los objetivos y las estrategias. Hamel (1996) señalaba que la experiencia del directivo como generadora de

conocimiento, podría incluso hoy día resultar peligrosa al fundamentarse en un pasado conocido que no necesariamente debería de verse reproducido en el futuro.

De acuerdo con Pellegrino y Carbo (2001), a pesar de que los directivos disponen de enormes cantidades de información, a pesar incluso de que puedan analizar dicha información, ¿Por qué unos interpretan o sacan unas conclusiones respecto a esa misma información, y otros sin embargo ven una realidad totalmente diferente? (Daft y Lengel, 1986).

“Pocas empresas planean fracasar, pero aquellas que fracasan estrepitosamente es porque fracasaron en planear” (Horngren; Foster; Datar, 2007).

Para Ackoff (1979) la planificación estratégica en las empresas esta muy influida por la evaluación objetiva y realista que los Directivos hagan de sus fortalezas y debilidades. Esto se debe a que la auto evaluación esta definida por juicios morales y por pensamientos cualitativos.

Por su parte Carrión (2010), también señala que de las diferentes capacidades con que cuenta la empresa le permitirán desarrollar sus actividades, pero, destaca que: *“El gran problema de la valoración de capacidades es la objetividad”*.

Para Garrido (2007), *“información-análisis-estrategia, son los vectores esenciales sobre los que debe trabajar quien busque describir los estadios de la realidad, cotidianeidad y contexto de su organización...”*.

En definitiva, cuando el directivo interpreta correctamente toda la información que obra en su poder esta en definitiva transformando conocimiento explicito en conocimiento tácito. Para lograrlo, el directivo debe de hacer una evaluación objetiva y realista de la información que el análisis DAFO como herramienta le ha proporcionado. De dicha evaluación nos ocuparemos en el punto siguiente, sin embargo algo que no debemos de olvidar, es que igualmente este mismo directivo debe de conseguir convertir precisamente ese conocimiento tácito en un conocimiento organizacional explicito (Alvarez Medina, 2003). Y esto el directivo lo hace mediante la toma precisamente de todas esas pequeñas decisiones de las que hablábamos al comienzo de este capítulo,

que a su vez permitirán a sus empresas como ya venimos señalando mantener sus ventajas competitivas de forma sostenible. Como señalan David y Dominique (1995), cuando el directivo transmite ese conocimiento al resto de la organización, no solo esta teóricamente convirtiendo su propio conocimiento tácito en un conocimiento para toda la empresa de tipo explícito sino que además esta mejorando su propia capacidad de auto conocimiento y por tanto de auto evaluación.

7. La Auto evaluación como forma de ser objetivos y realistas en la formulación del “Análisis Interno”.

“solo vemos lo que queremos ver” Neisser (1976).

7.1 Introducción

Desde prácticamente el comienzo de este trabajo de investigación, venimos hablando de la Inteligencia emocional y de sus atributos principales. Todo el primer capítulo está dedicado al estado del arte de la inteligencia emocional. De este primer capítulo por tanto obtuvimos el que es considerado por los más importantes autores de este arte, como principal atributo de la inteligencia emocional. Estamos por tanto hablando del título de nuestro segundo capítulo, el auto conocimiento o “conocimiento de uno mismo”. El auto conocimiento ha sido definido a grandes rasgos por los principales autores como la capacidad que cada persona puede tener de conocerse a sí misma.

No en vano en este segundo capítulo nos adentramos en la máxima Socrática “*conócete a ti mismo*” como forma de destacar el “*conocimiento*” de uno mismo como única forma de lograr poseer ese conocimiento tácito que tanta importancia tiene y se le ha dado por parte de no pocos autores (Nonaka, 2007). Por tanto el auto conocimiento y todo lo que

este implica y que hemos relatado extensamente en el segundo capítulo, nos permite lograr el conocimiento tácito y la aplicación de este conocimiento tácito, se produce en el contexto de esta investigación mediante la toma de decisiones que a su vez implican para el directivo de una pequeña empresa, el diagnóstico de la situación en la empresa y mas concretamente el análisis interno como forma de generar de forma sostenible, ventajas competitivas que le permitan a su vez competir en sus respectivos mercados y entornos.

Pero, y aunque en el segundo capítulo lo hemos mencionado de forma rutinaria, no debemos de olvidar que el auto conocimiento se obtiene por medio de la auto evaluación. Y es precisamente esa auto evaluación el análisis interno que cada persona y en el contexto de nuestra investigación, cada directivo deben de realizar para conocerse a si mismos.

En el segundo capítulo mencionamos las limitaciones que muchas veces encuentran los seres humanos de cara a auto evaluarse. Como hemos mencionado anteriormente no forma parte del ámbito de esta investigación ayudar al directivo a buscar las formas o maneras de lograrlo, aunque no podemos ni debemos dejar de señalar que existe desde no hace muchos años en el mundo empresarial una forma que cada vez mas se esta delatando como una herramienta muy eficaz para esta meta, llamada "Coaching". La cual igualmente cimienta sus bases sobre la máxima Socrática "*conócete a ti mismo*".

En las últimas décadas algunos autores nos han destacado y mencionado también al igual que ya hicieran los filósofos y los teólogos de hace muchos siglos, algunas de estas limitaciones que ponen tantas y tantas veces freno a una auto evaluación objetiva y realista.

Y es que, la auto evaluación que implica la realización exitosa del análisis interno como parte fundamental del diagnóstico de la situación en la empresa es en definitiva como señala Sainz de Vicuña (2007) un "*profundo examen de conciencia*" que sin embargo y a tenor de lo anteriormente expuesto topa con no pocas limitaciones y contrariedades.

“...es casi imposible no creer lo que se quiere creer”. Dale Carnegie (1948).

Sirmon ; Hitt; Arregle y Campbell (2010), en algunas de sus investigaciones centradas en la Visión basada en los recursos, nos recuerdan que las empresas poseen capacidades que representan fortalezas y otras que representan debilidades, sin embargo, nos alertan de que las investigaciones realizadas por autores mas contemporáneos, se centran excesivamente en las capacidades que representan fortalezas, pero por el contrario, ignoran y omiten ampliamente aquellas que representan debilidades. Estos autores consideran que prestar a las debilidades la atención que merecen permite realizar una evaluación objetiva de los recursos y por tanto una definición mas correcta de las ventajas competitivas de la empresa.

Arend (2008), en la misma línea destaca la gravedad de esto, y señala que a menudo los directivos desconocen la enorme influencia que las capacidades que representan debilidades tienen sobre las ventajas competitivas de la empresa.

Y es que, una auto evaluación objetiva permite que no se omitan las debilidades de la empresa, y por tanto, reduce y evita lo que autores como Levinthal y March (1993) llamaron, miopía estratégica y complacencia.

En la misma línea Barney y Clifford (2011), nos recuerdan que los directivos deben de ser profundamente objetivos y ambiciosos al realizar el análisis interno, ya que señalan ambos autores, no pocas veces estos tienden a dejar de buscar mejores respuestas una vez los resultados de sus análisis avalan sus propias conjeturas. O son coincidentes con sus propias opiniones.

El RBV esta fundamentalmente basado en las 4 preguntas que Barney (1991) considera que cada directivo responsable de la planificación estratégica de la empresa se debe de

hacer. ¿Son los atributos de mis recursos físicos, humanos y organizativos, valiosos, raros, no imitables y no sustituibles? La cuestión es, que aunque parece fácil responder a estas preguntas, lo cierto es que no lo es. Lo cierto es, que sin una auto evaluación sincera, no podremos nunca como directivos alcanzar la necesaria imparcialidad y objetividad de nuestras respuestas.

Aunque ya lo hemos destacado en los capítulos anteriores, también desde el ámbito de la psicología, señala Ferraro *et al*, (2010) se considera que en muchas ocasiones a la hora de realizar un análisis económico, se parte de la idea preconcebida de que el Directivo conoce sus competencias propias, es decir, que tiene total auto conciencia de sus conocimientos y habilidades, lo cual supuestamente le permite realizar predicciones de forma objetiva y adecuada. Sin embargo, esta presunción muy típica de las teorías económicas, es firmemente rechazada por los psicólogos, los cuales generalmente consideran, según indica Ferraro, que las personas no se conocen a si mismas tanto como parece, debido a que, no realizan un ejercicio de auto evaluación lo suficientemente imparcial. Por tanto, según Ferraro (2010) *“los psicólogos argumentan que las competencias directivas y la conciencia de sí mismo, están inversamente relacionadas”*.

Y para darle si cabe mas consistencia a su afirmación Ferraro *et al* (2010), concluye que en la literatura existente en el ramo de la psicología, se puede ver que la gente normalmente sobre estima sus capacidades y habilidades competenciales. Es muy probable que de ahí venga la afirmación de que el mejor negocio del mundo seria comprar a alguien por lo que vale y venderlo por lo que cree o dice que vale.

De acuerdo Mintzberg (1994), pese a que el proceso de formulación estratégica se relaciona con un análisis sistemático y detallado de los hechos, lo cierto, es que no siempre es así. No obstante señala este mismo autor, el “conocimiento” en todas sus vertientes, entre las que destacamos la “racionalidad” ha tenido y siempre tendrán un papel principal en la manera en la que se estructuran las diferentes acciones empresariales (Cit. en Cardona, 2011).

Drucker (2005), anima a los directivos a formularse a si mismos las siguientes preguntas de cara a que la auto evaluación sea objetiva. ¿Cuáles son mis fortalezas? La mayor parte de la gente añade este reputado guru del management, cree saber y conocer rigurosamente cuales son sus fortalezas. Sin embargo, suelen estar equivocados. Incluso señala este autor mas a menudo por el contrario, mucha gente cree saber en que no son

buenos, y por tanto creen realmente conocer cuales son sus debilidades. Y es entonces precisamente cuando esta gente cae más aun en el error de auto evaluación.

8 Sesgos cognitivos en la toma de decisiones.

La información y los datos son “objetivos”, pero su “interpretación” es “subjetiva”.

8.1 Introducción

Los elementos que conforman la “*definición de la situación*”, no son siempre la realidad, ya que son más la consecuencia de los diferentes procesos psicológicos e influencias sociológicas que rodean al individuo (Simon, 1947, 1955, 1958).

Como hemos señalado anteriormente la herramienta comúnmente más utilizada para realizar el diagnóstico de la situación es el análisis DAFO o SWOT analysis, sin embargo, esta herramienta mundialmente conocida y enormemente utilizada en ningún caso como tal, garantiza la “objetividad” y la “imparcialidad” de las “interpretaciones” que sobre la información y los datos obtenidos se haga. (Barney, 1995; Harvey y Novicevic *et al*, 2004). A este respecto (Grant *et al*, 2009; 2012) va incluso más allá y destaca la enorme dificultad que entraña la realización de este análisis, y lo complicado que es realmente definir que es realmente una “fortaleza” y que una “debilidad”.

Por tanto, a la hora de realizar el Diagnostico de la situación en sus empresas, lo cual incluye la obtención y filtrado de información (conocimiento explicito), y a la hora de realizar el proceso “interpretativo” de la información y de los datos previamente obtenidos y filtrados (conocimiento tácito), los empresarios-directivos se enfrentan a sus propias limitaciones y sesgos cognitivos (March y Simón , 1958); (Simón , 1960;1979); (Cyert, 1963); (Kahneman y Tversky, 1974); (Kahneman, 2011); (Kahneman, 2013; (Heukamp, 2013); (Iyengar, 2013). Simon (1955, 1956, 1957); (Kahneman, 2011); (Viguri ,2011); (Barney, 2011); (Drucker, 2005); (Weick, 1995). (Tversky y Kahneman, 1974); (Baron, 1994); (Goleman , 1998); (Simon, 1997 y 1965).

Aunque llevamos mencionando y citando desde el comienzo de esta investigación, tanto desde el ámbito de la psicología, como desde el de la teología, la filosofía y el management, las muchas limitaciones internas a las que las personas en general, y los empresarios-directivos en particular, nos tenemos que enfrentar a la hora de diagnosticar y evaluar una situación o a la hora de tomar una decisión, vamos a mencionar a continuación aquellas que son consideradas como las más destacadas.

8.2 Modelo de Racionalidad Limitada

En 1950, ya el genial Herbert Simon, desarrollo un modelo llamado “Models of Bounded Rationality”, o Modelo de Racionalidad Limitada, en el que se nos resalta las limitaciones de la racionalidad en el proceso de toma de decisiones. Con este modelo, el destacado investigador, explica en cierta forma las razones por las que diferentes directivos pueden llegar a tomar decisiones totalmente opuestas pese a que disponen exactamente de la misma información.

Simon consideraba que el Management era una ciencia basada en las “decisiones”, en las diferentes “elecciones” que el Directivo debía de hacer en el desempeño de sus responsabilidades. Dándole especial importancia al factor psicológico en el proceso de “toma de decisiones”. Mintzberg (1994), en la misma línea señala que cualquier formulación estratégica, es un proceso semi-consciente que se produce en la mente del directivo.

De tal forma que los directivos podrían tener ciertos sesgos a la hora de procesar la información que obra en su poder (Weick, 1995). Algunos de estos son los prejuicios, los cuales a sus vez vienen motivados por la predisposición que tienen los directivos a realizar lo que Viguri (2011), denomina “*percepción selectiva*”, que vendría a ser la tendencia a ver aquello que o bien esperamos ver, o bien simplemente queremos ver

(Barney, 2011). Otro importante sesgo del cual también hemos hablado en el capítulo anterior, señala Drucker *et al* (2005) es la arrogancia.

Simon (1957) la llamo “*racionalidad limitada*” y representa el ámbito restringido sobre el que actúa el Directivo en el desempeño de sus funciones.

A este respecto, Simon *et al* (1955), decía que, se da por seguro que el directivo dispone del conocimiento necesario respecto a los aspectos más relevantes que le rodean, sin embargo, esto no es del todo verdad.

En la misma línea se posiciono otro destacado investigador, Miller (1956) alegando que cuanto mayor es la información disponible, mayores son los errores cometidos. Este mismo autor, considero que existe un límite respecto a la cantidad de información que nuestra mente puede manejar. Fue en su famoso artículo publicado en 1956, y con el título, “*The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information*” donde demostró que según se nos iban incrementando los niveles de información y/o diferentes variedades de elección, iba aumentando la confusión, y por tanto, las decisiones que se iban tomando eran cada vez más complicadas, y generaban un mayor índice de errores. “*Mucha gente se sorprende de que el número a partir del cual empezamos a cometer errores, es tan pequeño como siete...*”. De acuerdo con Miller (1956) nuestra capacidad de juzgar y nuestra memoria inmediata, imponen severas limitaciones a la cantidad de información que podemos recibir, procesar y recordar.

Continuando con estos “sesgos” que nos generan prejuicios al evaluar la información de que disponemos, tendríamos la tendencia a la información concreta, esto es, el hecho de que nuestra experiencia acumulada como directivos podría prevalecer sobre la información abstracta. “*una sola experiencia personal, puede eclipsar evidencias estadísticas*”. Como hemos señalado anteriormente Hamel (1996) llega incluso a considerar la experiencia fruto de las situaciones vividas podría incluso llegar a ser irrelevante e incluso peligrosa en un mundo tan cambiante como el actual.

Bose *et al*, (2008), considera que las decisiones estratégicas que toman los directivos están habitualmente basadas en sus propias creencias y experiencias, y añade que; las habilidades directivas del administrador, las cuales interpretamos como capacidades y atributos de auto conciencia del propio directivo, facilitarían un análisis objetivo de las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con las de la competencia.

Simon (1957), decía que, el conocimiento del que disponemos a la hora de tomar decisiones, es imperfecto, ya que, el directivo “*sólo tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones que rodean a la acción y una ligera percepción de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes*”. Esto además en un mundo tan cambiante como el que nos ha tocado vivir, donde lo que era valido ayer ya no tiene porque seguir siéndolo mañana, es una realidad.

Y añade que; cuando realizamos una evaluación, aplicamos un “modelo limitado”, y por tanto, aproximado. En muchas ocasiones incluso simplificado respecto a la situación real a evaluar. En tal caso, lo que ocurre es que el propio “modelo” establece la “*definición de la situación*” (Viguri, 2011).

Emblemsvag y Kjolstad (2002) en la misma línea añaden que; es muy importante tomar conciencia de que la mayor parte de la gente no percibe sus fortalezas y sus debilidades y que identificar adecuada y objetivamente los mitos y los paradigmas que cada uno tiene es fundamental de cara a realizar una evaluación realista.

Otro problema añadido al que nos enfrentamos al tomar decisiones y al realizar evaluaciones es nuestra capacidad de atención limitada. Fueron dos psicólogos, Daniel J. Simons y Christopher F. Chabris quienes en 1999 realizaron un experimento en el cual, a un grupo de estudiantes se les mostraba un video en el que aparecían un corro de personas que se pasaban constantemente entre si un balón de baloncesto. La mitad de ellos vestía camiseta blanca y la otra mitad, camiseta negra. Algunos de los observadores, se les pidió que contaran el número de veces que los jugadores de camiseta negra se pasaban la pelota, y al resto de los observadores que contaran la misma acción pero respecto a los de camiseta blanca. Por tanto, centraron toda su atención en lograr contabilizar sin error alguno el número total de pases realizados entre los jugadores del video. Mientras esto ocurría, un simio peludo, una persona disfrazada de gorila aparecía cruzando entre los jugadores por espacio de cinco segundos. Los resultados del estudio fueron sorprendentes, el 56% de los observadores no advirtió en ningún momento la presencia del gorila que estaba pasando por el medio de la acción. Pero más sorprendente aun fue que en una segunda proyección, el mismo gorila se detiene, se golpea el pecho impetuosamente y después se marcha. Esta acción duro 90 segundos, y solo la mitad de los sujetos del estudio vieron el gorila.

El propio Simon lo explicaba así:

“Cuando más te concentras en lo que esperas ver, menos probable es que veas lo inesperado. (...) Existe una cantidad ilimitada de información en el mundo, pero nuestra capacidad para atender a la información es bastante limitada. Si estás limitado en el número de cosas a las que puedes prestar atención y la atención es la puerta de acceso a la consciencia, solo puedes ser consciente de un subconjunto limitado de lo que hay ahí fuera”.

8.3 Otros sesgos cognitivos que afectan a la “objetividad” en el diagnóstico de la situación.

“Muy poca gente escucha con la intención de entender; sólo escuchan con la intención de responder” Stephen Covey

8.3.1 Introducción

Tal y como mencionamos en la introducción, las personas disponemos de dos partes bien diferenciadas en nuestro cerebro. Una de ellas, la parte emocional, fue la primera que se formó y es aquella parte de nuestro cerebro que nos hace más parecidos al resto de las especies. No queremos extendernos mucho más en su definición y en la literatura que hay a este respecto, ya que todo esto lo hemos desarrollado extensamente en el capítulo 2, concretamente en el punto referido a la neurociencia.

8.3.2 Cerebro Racional y Cerebro emocional. Sistema 1 y Sistema 2

De acuerdo con Kahneman y Tversky,(1972), Kahneman, (2012) y Baron *et al* (2007) sesgos cognitivos o prejuicios cognitivos son unos efectos psicológicos que producen una

alteración en el procesamiento de la información, lo cual genera una distorsión, juicio erróneo, interpretación deformada sobre la información analizada.

El concepto de sesgo cognitivo “cognitive bias”, fue introducido en 1972 por los Psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky y como tal fue presentado a la comunidad científica basándose en los experimentos que ambos autores realizaron y que les llevaron a la conclusión de la existencia de diferentes patrones de situaciones en las que los juicios y decisiones humanas diferían de lo predecible según la teoría de la elección racional.

Stanovich y West (2000, 2003) fueron los autores que introdujeron originalmente los términos sistema 1 y sistema 2, ambos autores concluyeron tras múltiples experimentos que el hecho de disponer de un mayor grado o nivel de inteligencia no hace a las personas inmunes a los sesgos. Lo cual significa que la racionalidad debe distinguirse de la inteligencia (Kahneman, 2012).

A este respecto (Kahneman, 2002) dice: *“No podemos suponer que nuestros juicios sean un buen conjunto de bloques sólidamente estructurados, sobre los cuales basar nuestras decisiones, porque los juicios mismos pueden ser defectuosos”*.

El sistema 1 se distingue por construir la mejor historia posible que incorpore ideas activadas en el momento, pero no tiene en cuenta la información que no posee. “what you see is all there is” (Kahneman,, 2012). El sistema 1 no se inclina hacia la duda. Suprime la ambigüedad y de manera espontánea construye historias lo más coherentes posible.

De acuerdo con Kahneman (2012) *“las capacidades del sistema 1 incluyen destrezas innatas que compartimos con otros animales. Nacemos preparados para percibir el mundo que nos rodea, reconocer objetos, orientar la atención, evitar pérdidas y temer a las arañas”*.

El sistema 1 o lo que otros como Goleman (1995); LeDoux (1999) y Damasio *et al*, (2005) llamaron cerebro emocional, es fruto de la evolución, es por tanto, como señalan no poco autores, nuestra parte del cerebro más antigua, la que se formó primero con el objetivo de realizar evaluaciones continuas del entorno.

El sistema 1 o cerebro emocional, reacciona con una enorme rapidez y logra llegar a conclusiones pero lo hace sobre la base de evidencias que realmente son muy limitadas. Lo que realmente le importa es poder reaccionar con rapidez y ser capaz de en un plazo muy breve de tiempo, dar sentido a la poca información de la que dispone. Para ello, el sistema 1 se apoya en sus creencias existentes, fruto principalmente de sus “experiencias”. Esto genera un exceso de confianza que hace al sistema 1 enormemente insensible a la calidad y a la cantidad de información. Lo que le importa de acuerdo con Kahneman *et al* (2012) de cara a crear una buena historia es la consistencia de la información, pero no que esta sea del todo completa. La historia que el sistema 1 o cerebro emocional ha creado está en algunas ocasiones suficientemente cerca de la realidad de cara a apoyar una acción o reacción que sea razonable y proporcionada, pero otras muchas veces, no es así, y desemboca en malas decisiones.

Este exceso de confianza del sistema 1, de acuerdo con Kahneman (2012) es alimentado por la certeza ilusoria de las retrospecciones, pero el sesgo de la retrospcción tiene efectos perniciosos en las evaluaciones de quienes toman decisiones.

Por su parte, el sistema 2, o cerebro racional, es mucho más prudente, y precisa de hacer una evaluación más extensa de los hechos antes de tomar una decisión. Su función principal es lograr controlar antes de que se produzcan las reacciones precipitadas del sistema 1. Pero, el sistema 2 es perezoso (Kahneman *et al*, 2012) y en no pocas ocasiones, se limita a aceptar las sugerencias que le ha hecho el sistema 1, y esto, lo hace sin aportar apenas ninguna modificación. Esto ocurre, de acuerdo con Kahneman (2012) y Goleman *et al* (2011) porque por regla general, nos apoyamos bastante en nuestras “experiencias”.

“El sistema 1 hace continuamente sugerencias al sistema 2: impresiones, intuiciones, intenciones y sensaciones. Si cuentan con la aprobación del sistema 2, las impresiones e intuiciones se tornan creencias y los impulsos, acciones voluntarias” (Kahneman, 2012).

“La confianza subjetiva que tenemos en nuestras opiniones refleja la coherencia de la historia que el sistema 1 y el sistema 2 han construido” (Kahneman, 2012).

Kahneman (2012), reconoce que pese a todo, existen diferencias significativas entre las personas, ya que unas están más cerca al tomar decisiones y al realizar evaluaciones de su sistema 1, y otras por el contrario lo están de su sistema 2.

8.3.3 Mente consciente y mente inconsciente.

“Ya Buddhagosa un monje budista que en el siglo V escribió un texto sobre psicología, describió la misma distorsión de la mente calificándola como moha, la ilusión. Buddhagosa, definió la ilusión como la neblina mental que nos lleva a percibir erróneamente los objetos de conciencia. Según Buddhagosa, la ilusión oscurece la verdadera esencia de las cosas, y en tanto que “atención torpe” nos proporciona una falsa perspectiva que nos lleva a malinterpretar todas nuestras experiencias” (Goleman, 2011).

De acuerdo con Goleman *et al* (2011), existe una razón fisiológica que explica el porqué de nuestras enormes dificultades para ver las cosas tal y como son. Esto se debe a que en la parte posterior del ojo existe una zona en la que se juntan las neuronas que forman el nervio óptico, el cual es responsable de comunicar los distintos impulsos nerviosos al cerebro que carece de las terminaciones nerviosas que tapizan el resto de la retina. Esta zona como consecuencia de esto se convierte en un “punto ciego”, un lugar que no tiene en cuenta las variaciones luminosas que vienen del cristalino, y por lo tanto se genera una carencia en la información que llega al

cerebro. Y añade: *“habitualmente, la visión perdida por un ojo se compensa por la superposición de la visión procedente del otro, por ello, no solemos advertir la existencia de esos puntos ciegos”*.

Las personas, obtenemos información con el objetivo de tomar decisiones. La información, es por tanto necesaria para sobrevivir en un mundo que está lleno de riesgos y de amenazas, sin embargo, no siempre afrontamos esas amenazas de una forma objetiva y realista. Esto de acuerdo con Goleman *et al* (2011) se debe a que cuando consideramos que una información es amenazante, o que simplemente va contra nuestros esquemas mentales, la mente se protege disminuyendo la conciencia. El motivo de esta reacción de nuestro cerebro consciente es la ansiedad que la información amenazante nos genera. Este proceso, origina un “punto ciego”, una zona de confort en la que nos sentimos cómodos.

A lo largo de la evolución, esta zona de confort o *auto engaño* emocional ha permitido a los seres humanos sobrevivir e incluso afrontar situaciones enormemente arriesgadas con altas dosis de coraje y osadía. Sin embargo, en el mundo actual, esta enorme capacidad que tenemos los individuos de engañarnos a nosotros mismos, eludiendo los hechos amenazadores y transformando en muchos casos la realidad de los hechos, nos puede llevar a cometer grandes errores en la toma de decisiones.

Como consecuencia de lo anteriormente afirmado, señala Goleman *et al* (2011), *“es nuestra mente inconsciente la que toma las decisiones más cruciales con respecto a lo que debe o no acceder a la conciencia”*. Lo cual genera que al tomar decisiones o al realizar evaluaciones, previamente hemos desechado (de forma inconsciente) mucha información valiosa que hubiera hecho una importante aportación a la objetividad de las mismas.

En este sentido Freud consideraba que la mayor parte de la información que registra nuestro cerebro, se produce en el inconsciente. Este autor realizó inmensas aportaciones que con posterioridad han sido la base sobre la que se han apoyado numerosas investigaciones de la psicología cognitiva.

Freud, consideraba que manipulamos nuestra propia “experiencia” con el objetivo de reducir la ansiedad y por tanto, centrar nuestra atención solo en aquello que nos interesa de cara a obtener únicamente el conocimiento que nos conviene.

William James (2013) por su parte consideraba al respecto, que es nuestra “*atención selectiva*” la que nos hace alejarnos en no pocas ocasiones de la realidad.

Construimos la mejor historia posible, señala (Kahneman, 2012), y lo hacemos partiendo de la información disponible, y si la historia es buena, la creemos. Paradójicamente, añade este mismo autor, nos resulta más fácil a las personas construir una historia coherente, cuando nuestro conocimiento es escaso, cuando las piezas del rompecabezas no pasan de unas pocas. Pero el problema viene, señala este autor, de nuestra capacidad casi ilimitada para ignorar nuestra propia ignorancia, nuestra excesiva confianza en aquello en lo que creemos, fruto de nuestra experiencia, y nuestra limitación a la hora de aceptar las dimensiones de nuestra ignorancia.

Podríamos por tanto concluir que, pese a que tenemos una capacidad limitada de razonamiento y de atención, tenemos una capacidad ilimitada para ignorarlo.

La identificación y toma de conciencia de aquellos factores emocionales del conocimiento que influyen en mayor o menor grado sobre la objetividad de nuestros diagnósticos y evaluaciones, pueden ser la vía segura para resolverlo, para tomar conciencia de uno mismo y por tanto para ser objetivos al tomar decisiones y al realizar evaluaciones. Esta toma de conciencia, nos puede permitir generar un factor diferencial con respecto a nuestros competidores, que radique precisamente en la capacidad de ser absolutamente objetivos y realistas al hacer el diagnóstico de la situación que siempre precede a la toma de decisiones, y por tanto a formular exclusivamente aquellas ventajas competitivas que realmente nos hagan diferentes de nuestra competencia.

En definitiva, "Inteligencia", señala Rojas (1996), *"es saber penetrar en la realidad y entenderla en su complejidad. Facultad personal para aprender de la experiencia y habilidad para sacar lo mejor de uno mismo, sabiendo adaptarse a la realidad"*.

Metodología de la investigación

FASE 1

1. Formulación del problema de investigación, su justificación e importancia.

La realización del plan estratégico en la empresa, o la toma de cualquier decisión estratégica por parte de los empresarios-directivos, implica como primera parte fundamental, la realización del diagnóstico de la situación. Esta primera etapa es de gran importancia ya que es la base sobre la que se construye todo el proceso de planificación estratégica. De ella, saldrán formuladas aquellas ventajas competitivas que a juicio del empresario-directivo, le permitirán competir en su mercado o sector.

Por tanto, si dichas ventajas competitivas no están bien formuladas, es decir, si definen como ventaja o ventajas competitivas, capacidades o recursos, que o bien, no son tales, o bien, son commodities, es decir, que no les permiten destacar con respecto a sus competidores debido a que también ellos disponen de ellos, entonces, todo el plan estratégico diseñado fracasara, o simplemente no servirá para diferenciarse de la competencia.

Como hemos señalado anteriormente la herramienta comúnmente más utilizada para realizar el diagnóstico de la situación es el análisis DAFO o SWOT analysis, sin embargo, esta herramienta mundialmente conocida y enormemente utilizada en ningún caso como tal, garantiza la “objetividad” y la “imparcialidad” de los juicios realizados por quien la utiliza (Barney, 1995; Harvey y Novicevic *et al*, 2004).

A este respecto Grant *et al*, (2009; 2012) destaca la enorme dificultad que entraña la realización de este análisis, y lo complicado que es realmente definir que es realmente una “fortaleza” y que una “debilidad”. Es evidente señala Moreno (2001), “...*que el uso de la información con una determinada finalidad requiere una interpretación de la misma que es personal y, por lo tanto, subjetiva e intangible*”.

Por tanto, a la hora de realizar el Diagnóstico de la situación en sus empresas, lo cual incluye de forma simultánea, la obtención y filtrado de información (**conocimiento explícito**), la interpretación de dicha información (**conocimiento tácito**), y el sometimiento de dicho proceso interpretativo a la realidad (**Auto conocimiento**), los empresarios-directivos se enfrentan a sus propias limitaciones y sesgos cognitivos (March y Simón , 1958); (Simón , 1960;1979); (Cyert, 1963); (Kahneman y Tversky, 1974); (Kahneman, 2011); (Kahneman, 2013; (Heukamp, 2013); (Iyengar, 2013). Simon (1955, 1956, 1957); (Kahneman, 2011); (Viguri ,2011); (Barney, 2011); (Drucker, 2005); (Weick, 1995). (Tversky y Kahneman, 1974); (Baron, 1994); (Goleman, 1995, 1998); (Simon, 1997 y 1965).

El Diagnóstico de la situación, se convierte por tanto en un análisis subjetivo”. “Si fuéramos objetos seríamos “objetivos” pero como somos sujetos, somos inevitablemente “subjetivos”.

Si hubiera un “conocimiento “universal, capaz de interpretar “objetivamente” siempre la realidad, no encontraríamos tantos fracasos empresariales en la actualidad, ni habría igualmente habido tantos fracasos en la estrategia militar y política utilizada por grandes líderes a lo largo de la historia. La toma de conciencia de nuestros prejuicios de cara a ser más objetivos en nuestras evaluaciones, no parece haber sido un común denominador a lo largo de la historia.

2. Objetivo de la investigación

Todas las personas, al tomar decisiones o al realizar evaluaciones, utilizamos en mayor o menor grado, según nuestra capacidad individual, estas tres dimensiones del “conocimiento”.

Esto significa, como señalo Simon *et al* (1987), que al enfrentarse a un problema determinado, o al tener que tomar una o unas decisiones concretas en función de una determinada situación, aquellos que tengan mas “experiencia” y por tanto mas conocimiento tácito, probablemente se apoyaran más en ese conocimiento (Viguri *et al*, 2010). Otros sin embargo, que todavía no tengan tanta “experiencia” seguramente tendrán que hacer un análisis si cabe mas profundo de la información y de los datos obtenidos al respecto. Por tanto, harán un uso mayor de su conocimiento explícito

respecto del tácito. Y finalmente, todos ellos se apoyaran en su mayor o menor grado de auto conocimiento de cara a ajustar o adecuar sus juicios a la realidad.

Objetivo principal:

Conlleva la propuesta a los empresarios-directivos, de la **toma de conciencia** por parte de estos, de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas del “conocimiento”, que afectan a la objetividad de sus evaluaciones, interpretaciones y juicios, al realizar el diagnóstico de la situación.

Estas variables, presentadas en forma de “afirmaciones” obtenidas de la revisión bibliográfica, se refieren aquellos aspectos de la naturaleza humana, que hacen que estas tres dimensiones del “conocimiento” puedan ser generadoras de mayores o menores niveles de “objetividad”.

Dicha toma de conciencia, les permitirá aumentar el grado de prudencia y estar alertas a la hora de definir de una forma lo más objetiva e imparcial posible, aquellas ventajas competitivas que a su vez les ayudaran a competir en sus respectivos mercados y sectores.

El objetivo principal, lo concretamos por medio de los siguientes objetivos específicos correspondientes a la fase 2, y que terminaran con la **identificación** por parte de los empresarios-directivos, en la fase 3 Capítulo 6 - Análisis y explotación de los resultados, de una **jerarquía** de prioridades de factores emocionales críticos del “conocimiento total” que influyen en mayor y menor grado sobre la “objetividad” del diagnóstico de la situación.

FASE 2

A continuación en los puntos sucesivos, procederemos a la “**identificación**”, de variables-items, por medio de la revisión bibliográfica, “**evaluación**” de dichas variables, por medio del panel de expertos, y finalmente a la “**comparación**” de variables-ítems, por medio del proceso de las jerarquías analíticas, AHP, que nos permitirá obtener una jerarquía de las mismas en orden de importancia.

1. Revisión bibliográfica y tipo de investigación

No ha sido fácil, recopilar, filtrar y finalmente utilizar como marco teórico de esta investigación, la enorme y amplísima bibliografía que existe al respecto. Y decimos bien al destacarlo porque sobre el “conocimiento” se han escritos ingentes cantidades de estudios e investigaciones, en tres disciplinas principales. Estas son, la filosofía, la teología y la psicología. Todas ellas, como hemos señalado ampliamente en el marco teórico de esta investigación, son ciencias que estudian al hombre. Y es que, es el ser humano, la única especie racional que habita la tierra, y por tanto, la única que dispone de inteligencia, por lo tanto, la única capaz de generar en mayor y menor grado “conocimiento” y por tanto, tomar decisiones.

La Toma de Decisiones señala Moreno (1993), *“es una de las actividades de los seres vivos en la que mejor se aprecia su nivel de evolución y organización. En los humanos, decidir es uno de los tópicos que más ha ocupado a la especie en su tratamiento desde todos los puntos de vista (filosóficos, sociológicos, psicológicos, económicos,...) y que mejor refleja su conocimiento, su procedimiento y, por último, su grado de libertad”*.

Por otro lado, añade este mismo autor, como “conocimiento” entendemos todo aquello que principalmente se refiere a; *“...las creencias, ideas, reglas y procedimientos generalmente ciertos en un dominio particular, esto es, a la interpretación dada a la información existente dentro de un dominio específico (uso de la información). Evidentemente, cuando se habla de la “interpretación” de la información por parte de los actores participantes en el proceso de toma de decisiones, se está contemplando explícitamente la incorporación de aspectos intangibles en el proceso de resolución, o si*

se prefiere, de los aspectos subjetivos asociados a la percepción de la realidad que tienen los participantes implicados en la resolución del problema”.

Todo esto nos da una idea aproximada de lo extenso y complicado que supone tratar un tema como este. Lo cual nos ha llevado a adentrarnos a lo largo de estos años de investigación en toda la literatura existente al respecto del “conocimiento”, en todo lo escrito por los más relevantes filósofos, teólogos y psicólogos, que existen y que han existido antes y después de Cristo.

No hubiera sido posible realizar esta revisión bibliográfica de forma rigurosa si únicamente nos hubiéramos concentrado en recopilar las publicaciones y los escritos más recientes. Esta, la búsqueda de la información científica más reciente, fue sin embargo, una primera etapa que sin quererlo nos fue llevando poco a poco, cada vez más hacia atrás, cada vez más hacia el pasado.

Esto demuestra, que las publicaciones científicas más recientes, siguen apoyando sus marcos referenciales en la vastísima documentación generada a lo largo de los siglos pretéritos, y que de no haber llegado hasta tan profundas raíces, no hubiéramos tenido en ningún caso acceso a las fuentes primarias, las cuales, sin embargo, siguen siendo a tenor de lo dicho fuentes recientes.

Lo mismo ocurre con respecto a la otra de estas dos partes fundamentales sobre las que se apoya este trabajo de investigación, y que igualmente es parte principal del fenómeno de estudio. La “estrategia” y todo lo escrito al respecto, hunde igualmente sus raíces en siglos pretéritos. Los primeros documentos y tratados que sobre la “estrategia” pudimos encontrar, se focalizan en la estrategia militar. Siendo esta la base sobre la que con posterioridad, se han apoyado todos los estudios, ya si más recientes, centrados en la estrategia empresarial.

Filosofía oriental y occidental, teología occidental, y psicología principalmente del último siglo y medio, recogen todo el saber sobre el “conocimiento”, sobre sus virtudes, pero también sobre sus limitaciones.

Todo este trabajo realizado, nos permitió la identificación de los tres tipos de “conocimiento” que las personas en general, y por supuesto, los empresarios-directivos utilizan al realizar el diagnóstico de la situación, como paso previo a la toma de decisiones.

Estos tres tipos de conocimiento, que se utilizan en mayor o menor grado de forma simultánea (Simon, 1987; Nonaka y Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966; Kahneman, 2011;

Goleman, *et al*, 2013) al realizar el diagnóstico de la situación, representaran los factores críticos, que son las variables explicativas, y que representan los criterios y subcriterios que caracterizaran a las correspondientes soluciones al problema de investigación, y que son igualmente identificadas en el proceso.

Por tanto, a partir de la revisión bibliográfica obtuvimos una lista inicial de alternativas (“afirmaciones” respecto al fenómeno de estudio, apoyadas por una amplia parte de la comunidad científica) y de sus variables explicativas.

Con respecto al tipo de investigación utilizado en este trabajo, destacamos la clasificación realizada por Hernandez (2003).

Hernandez *et al*, (2003), destaca la existencia en función del tipo de estudio, de cuatro clases diferentes de investigación, están serian; descriptiva, explicativa, correlacional y exploratoria.

En nuestro caso, aunque existe una gran abundancia de información de los pilares principales sobre los que se apoya nuestro fenómeno de estudio, el conocimiento y la estrategia empresarial, sin embargo, no hemos encontrado apenas ningún estudio en el que ambas se conjuguen en la forma en la que lo hacemos en este trabajo. Ambas han sido ampliamente documentadas por separado, pero no hemos encontrado ningún estudio en el que se advierta de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas al realizar el diagnóstico de la situación. Cuando nos adentramos en la forma y manera de realizar el diagnóstico de la situación, como primera parte fundamental de plan estratégico, encontramos al análisis DAFO como le herramienta más común utilizada para su realización. Sin embargo, no encontramos apenas señas referentes a la enorme “subjetividad” que entraña este análisis, ya que se basa en nuestros propios juicios. Lo mencionan algunos autores, pero no se adentran en ello. Es por lo que consideramos que este trabajo de investigación tiene un fuerte componente “exploratorio”.

2. Identificación de las variables explicativas, “criterios”, “subcriterios” y sus alternativas. Diseño del cuestionario.

Como hemos señalado en el punto anterior, a partir de la revisión bibliográfica, se identificaron tanto las variables explicativas, como las alternativas de decisión. Como hemos señalado anteriormente, dichas “alternativas” corresponden en esta investigación a las variables, ítems, que en forma de “afirmaciones” representan las “soluciones” al problema de investigación, y entre las cuales los “expertos” encuestados tendrán que establecer una jerarquía que permitirá identificar aquellas que influyen en menor o mayor medida sobre la objetividad del diagnóstico de la situación. Como objetivo principal de este trabajo de investigación, permitirá una mayor toma de conciencia por parte de los empresarios-directivos respecto a las limitaciones y sesgos cognitivos a los que deben de enfrentarse a la hora de ser lo más objetivos posible.

Por tanto, se identificaron inicialmente un conjunto de veinte variables que en forma de “afirmaciones” representaban ampliamente a las tres variables explicativas definidas, y que a su vez corresponden a los tres tipos de “conocimiento” utilizados:

2.1 Primer Cuestionario

Esta es la relación de variables – ítems – alternativas, que se obtuvieron por medio de la revisión bibliográfica.

X1. Obtenemos información y datos tanto propios como de la competencia con el propósito de facilitar el diagnóstico de cada situación y por tanto la toma de decisiones

X2. Las prisas y la rapidez con la que tenemos que tomar decisiones raramente nos permite disponer del tiempo suficiente para recopilar y analizar al detalle toda esa

X3. El hecho de disponer de más información y datos no nos garantiza el tomar mejores decisiones ni tampoco cometer menos errores

X4. Somos reacios a tratar de obtener más cantidad de información porque confiamos más en nuestra propia "experiencia" tanto profesional como personal

- X14. No todas las personas “juzgan” y evalúan la información y los datos que manejan, con el mismo grado de “objetividad”
- X5. Hay un límite en la cantidad de información que cada persona puede asimilar ya sea al tomar una decisión o al realizar un diagnóstico de la situación
- X6. Es más importante interpretar "objetivamente" la información y los datos que manejamos que obtener mayores cantidades de información.
- X7. Los empresarios-directivos necesitan interpretar objetivamente los datos y la información que manejan para poder tomar decisiones y realizar evaluaciones tanto de si mismos como de la competencia
- X8. Los empresarios-directivos y todas las personas en general pueden realizar diferentes "interpretaciones" de una misma información, lo cual puede llevar a tomar diferentes decisiones
- X9. Las interpretaciones que hacemos de la información y datos obtenidos están supeditadas a nuestras propias experiencias tanto profesionales como personales
- X10. Los Directivos se apoyan principalmente en su "experiencia" al tomar decisiones y al hacer evaluaciones
- X11. Nuestra “experiencia” tanto profesional como personal por si misma, no garantiza la "objetividad" de las decisiones que tomamos
- X12. Nuestras “experiencias” profesionales y personales pueden generar un exceso de confianza y prejuicios que nos pueden llevar a errores en la toma de decisiones y al realizar el diagnóstico de la situación
- X13. Cuando tomamos decisiones rápidas, algo que ocurre con demasiada frecuencia, somos muy vulnerables a dejarnos llevar por nuestros "prejuicios"
- X15. A menudo al tomar decisiones, hemos desechado aquella información que no apoyaba nuestra predisposición inicial o idea preconcebida que teníamos del asunto
- X16. El Autoconocimiento nos ayuda a identificar nuestras limitaciones y a definir objetivamente nuestras fortalezas
- X17. El Autoconocimiento que permite autoevaluarnos de forma objetiva y realista ha sido señalado como un atributo fundamental para la gestión de empresas

X18. El Autoconocimiento es el primer paso para ser objetivos y evitar prejuicios en la toma de decisiones y al realizar evaluaciones de cualquier situación tanto personal como profesional

X19. A menudo el conocimiento que tenemos de nosotros mismos y de nuestra competencia no es todo lo objetivo que pensábamos

X20. Un mayor grado de Autoconocimiento nos ayuda a ser más objetivos con nosotros mismos y con la competencia y por tanto nos ayuda a tomar mejores decisiones

2.1.1 Variables correspondientes al conocimiento explícito

Las variables “afirmaciones” descriptivas de los sesgos y limitaciones cognitivas que afectan al conocimiento explícito son: X1, X2, X3, X4, X5, X6, X14

2.1.2 Variables correspondientes al conocimiento tácito

Las variables “afirmaciones” que como consecuencia igualmente que las anteriores de la revisión bibliográfica, fueron identificadas como descriptivas de los sesgos y limitaciones cognitivas que afectan al conocimiento tácito son: X7, X8, X9, X10, X11, X12, X13, X15.

2.1.3 Variables correspondientes al Auto conocimiento

Las variables “afirmaciones” descriptivas de la influencia que un mayor o menor grado de Auto conocimiento puede tener sobre la objetividad de nuestras “interpretaciones” de la “información y de los datos obtenidos” son: X16, X17, X18, X19, X20.

3. Análisis de componentes principales

Con el objetivo de reducir la dimensión, o lo que es lo mismo, disminuir el número de variables con las que íbamos a continuar el trabajo de campo a partir de aquí, generando otras variables denominadas componentes principales, que aun siendo menos que las originales, recogen la misma información (Llamazares, 2011).

Al aplicar el análisis factorial sobre las variables iniciales, conseguimos encontrar grupos de variables con significado común y lograr por tanto reducir el número de dimensiones,

(criterios) necesarios para explicar las respuestas de los expertos encuestados (Llamazares, 2011).

Se lanzó por tanto una encuesta con las veinte “variables-afirmaciones” pidiendo a los encuestados, que mostraran ante cada una de ellas su mayor o menor grado de acuerdo.

Se obtuvo, una muestra de más de cuatrocientos empresarios-directivos, que por medio del cuestionario, y a través de la web especializada en encuestas on-line, www.encuestafacil.es nos permitió realizar el análisis de componentes principales.

Se utilizó una escala tipo Likert. Ante cada una de estas variables, los empresarios-directivos podían elegir entre las siguientes opciones:

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Del resultado de la encuesta realizada entre los más de cuatrocientos empresarios-directivos y una vez realizado el alpha de cronbach para ver su grado de consistencia, obtuvimos dos factores o dimensiones principales. Una de ellas, aglutinaba casi todas las variables correspondientes a la dimensión (Criterio) “conocimiento”. Agrupando por tanto, tanto variables correspondientes al conocimiento explícito como al conocimiento tácito, y con un alpha de cronbach de 0.72. La otra, aglutino las variables correspondientes a la dimensión (criterio) “Auto conocimiento” y con una alpha de cronbach de 0.73. Algunas variables, solo una, quedaron descartadas. Este fue el caso de: X1.

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected	Alpha
X16	16.2552	4.8485	.2313	.7741
X17	16.4115	3.9817	.5357	.6748
X18	16.7188	3.6439	.5434	.6708
X19	16.6120	3.6428	.6088	.6430
X20	16.4609	3.8470	.5758	.6588
Reliability Coefficients				
Alpha = .7350				

Scale	Scale Mean if Item Deleted	Corrected Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2	49.0466	27.0628	.3640	.7008
X3	49.3264	27.0049	.2829	.7168
X4	49.8161	27.1167	.3857	.6975
X5	48.5207	28.3489	.2865	.7104
X6	48.2720	29.2063	.2579	.7126
X7	48.1813	29.2605	.3609	.7033
X8	48.2176	28.9188	.3887	.7003
X9	48.5596	29.0575	.2758	.7106
X10	48.3912	28.2596	.3897	.6983
X11	48.3860	28.8091	.3700	.7013
X12	48.6010	27.9651	.3640	.7005
X13	48.0984	29.3981	.3923	.7021
X14	49.1891	27.7486	.3126	.7078
X15	48.3446	29.0524	.3830	.7012
Reliability Coefficients				
Alpha = .7197				

Aunque realizar este tipo de análisis no es en ningún caso necesario para la aplicación del proceso de las jerarquías analíticas AHP, ya que tanto los “criterios” como los “subcriterios” son obtenidos por la sola revisión bibliográfica, pensamos que podría ser interesante y que añadiría a nuestra investigación una cierta diferenciación respecto a otros trabajos al respecto realizados. Del análisis de componentes, obtuvimos por tanto nuestras dos dimensiones principales, las cuales posteriormente y con la aplicación de método AHP consideraremos “criterios”.

De estos dos “criterios” principales, obtenidos fruto del análisis factorial, sacaremos los siguientes subcriterios; del criterio “conocimiento”, sacaremos, dos subcriterios, “conocimiento explícito” y “conocimiento tácito”, ya que ambos son junto con el auto

conocimiento, los dos tipos de “conocimiento” utilizados según la literatura, en la toma de decisiones y al realizar evaluaciones.

Criterio: “Conocimiento”

Subcriterios: Conocimiento explícito y Conocimiento tácito

Criterio. “Auto conocimiento”

Subcriterio: Auto conocimiento

Posteriormente a la realización de análisis de componentes, se realizó la chi-cuadrado con el objetivo de medir el grado de dependencia existente entre ambas dimensiones o factores. De ahí obtuvimos que ambas dimensiones eran bastante independientes entre si, es decir, que no existía influencia de la una sobre la otra. Lo cual nos lleva a concluir que ambas dimensiones influyen en igual proporción o en igualdad de condiciones sobre nuestro fenómeno de estudio y por tanto atribuye un mayor grado de importancia a la utilización, como veremos mas adelante, del método de las jerarquías analíticas para lograr nuestro objetivo.

La aplicación del proceso de las jerarquías analíticas suele ser preferiblemente realizada sobre variables independientes. Estas variables, llamadas “alternativas” en el método AHP, han de representar precisamente “alternativas” independientes para el experto, de forma que este pueda realizar una comparación por pares entre ellas y de ahí obtener una jerarquía que nos permita saber cuales son consideradas por los expertos mas o menos importantes respecto a su influencia sobre el fenómeno de estudio.

4. Panel de expertos para la validación del contenido

4.1 Introducción

De acuerdo con De la Cuesta; Paredes; Holgado-Tello y Barbero-García (2013), con el objetivo inicial, de proceder a la validación del contenido de este cuestionario que fue obtenido por medio de una profunda revisión bibliográfica, se procedió a la evaluación de los ítems o variables (afirmaciones) por parte de un amplio panel de expertos formado por 40 empresarios-directivos. Las valoraciones de los ítems se realizaron con puntuaciones que variaban en una escala de 1 a 5, donde 1 implicaba que el ítem tenía una importancia para el experto prácticamente nula, y 5 una importancia altísima.

La revisión de las alternativas (afirmaciones) o ítems por parte de los expertos, evidenció que algunas de estas variables, principalmente aquellas que fueron valoradas con puntuaciones entre 4 y 5, eran consideradas significativamente más importantes respecto al fenómeno de estudio que las demás.

Fruto de este proceso, obtuvimos un listado definitivo de alternativas o ítems que fue ya si de forma definitiva sometido a la valoración de un grupo más reducido de expertos (formado por 15 empresarios-directivos) que por medio del método de comparaciones binarias de Thurstone, y concretamente utilizando el proceso de las jerarquías analíticas AHP de Saaty (1977), nos permitió obtener una jerarquía definitiva de factores que a juicio de los expertos consultados, influyen en mayor y menor grado sobre la objetividad del diagnóstico de la situación. De esta parte fundamental del trabajo de campo, hablaremos más extensamente en puntos a continuación.

De acuerdo con, De la Cuesta; Paredes; Holgado-Tello y Barbero-García (2013), normalmente, cualquier estudio de validez de contenido, implica el desarrollo de un conjunto de variables para ser analizadas por un grupo de jueces expertos. Este conjunto inicial de variables (alternativas) debe de ser fácil de entender (a este respecto, destacar la enorme cantidad de empresarios-directivos, más de 400, que voluntaria y proactivamente quisieron participar en la primera encuesta, por lo que entendemos que la misma era fácil de entender) e incluir un número razonable de elementos respecto a cada una de las dimensiones. En nuestro caso, criterios y subcriterios, que componen el constructo de interés. De esta forma añaden, se consigue incrementar la posibilidad de que todas las dimensiones estén bien representadas.

Fruto de esta primera evaluación por parte del panel de expertos seleccionado, se obtuvo una nueva lista de alternativas y variables (García, 2010).

4.2 Los empresarios-directivos y el porqué de su elección

Es importante destacar por qué hemos centrado el objeto de este trabajo de investigación en el colectivo de empresarios-directivos. En la introducción, ya desarrollamos ampliamente las características particulares que definen a este colectivo e igualmente la vital importancia que tienen para el desarrollo económico de cualquier nación.

Como señalábamos en la introducción, al igual que el marco teórico de este trabajo de investigación, las circunstancias que rodean a este importante segmento de la actividad empresarial de nuestro país, son particularmente diferentes de las de los directivos que han de tomar decisiones y diseñar planes estratégicos en empresas de las cuales no son propietarios o copropietarios.

En ningún caso con esto pretendemos decir o insinuar que las circunstancias de unos y otros sean más o menos importantes, o más o menos complicadas, pero si que son enormemente diferentes.

El empresario-directivo está arriesgando en la mayoría de los casos su propio patrimonio, está apostando en su empresa, no solo su carrera profesional, sino también su vida personal y familiar.

Pero, por encima de todo, hay un motivo que explica por qué nos hemos centrado en ellos de cara a realizar este trabajo de investigación, y no es otro que el papel protagonista que en este colectivo adquieren los factores emocionales del “conocimiento” al tomar decisiones y al realizar evaluaciones.

El empresario-directivo, como propietario o copropietario de su negocio y a su vez como persona que ha de tomar las decisiones en su empresa, no está en la inmensa mayoría de los casos sometido a variables externas que puedan influir sobre la dirección de sus decisiones. Ellos, prácticamente se enfrentan exclusivamente a variables internas, a sus propios factores emocionales.

Como está ampliamente documentado en la literatura sobre emprendedores, los empresarios-directivos tienen que tomar generalmente la mayor parte de sus decisiones

en soledad, rara vez, pueden disponer de la opinión de asesores que les faciliten las cosas.

De acuerdo con Bharati y Chaudhury (2006) las pequeñas empresas no compiten en igualdad de condiciones respecto a las empresas grandes. Su accesibilidad al “talento” y por tanto al “conocimiento” como forma de construir sus ventajas competitivas es mucho menor que el de las empresas grandes (Cit. en Rantapuska y Ihanainen, 2008).

Lo cual de acuerdo con Thorpe *et al* (2005) y Dew *et al* (2004), provoca que el uso del “conocimiento” sea diferente en las pequeñas empresas en comparación con las grandes (Cit. en Rantapuska y Ihanainen, 2008).

El uso del “conocimiento” en las pequeñas empresas, señala Thorpe *et al* (2005), es normalmente mucho más flexible, poco estructurado, y socialmente integrado en las experiencias y relaciones del propio directivo (Cit. en Rantapuska y Ihanainen, 2008).

Las pequeñas empresas concentran toda posible generación de valor en la figura del empresario-directivo (Miller y Friesen 1984).

Laroche (1995), señala a este respecto que, “*las decisiones existen en los ojos de los directivos...*”, por lo cual y de acuerdo con Thorpe *et al* (2005) y Dew *et al* (2004), el Empresario-Directivo de estas empresas, adquiere por tanto un papel protagonista y concentra en su persona toda la responsabilidad en el proceso de toma de decisiones (Cit. en Rantapuska y Ihanainen, 2008).

Los empresarios-directivos, por tanto al tomar decisiones no están tan influidos por la opinión de compañeros de trabajo, o de sus superiores. Ellos al tomar decisiones o al realizar evaluaciones, no se tienen que enfrentar a esos factores externos que podrían finalmente afectar e incluso modificar el tipo de decisión o evaluación que hubieran realizado en caso de no haberse visto influenciados.

Todos los directivos en general, a tenor de lo obtenido por la revisión bibliográfica, al tomar decisiones o al realizar evaluaciones han de enfrentarse a sus propias emociones. Todos ellos se ven influenciados por sesgos y limitaciones cognitivas del “conocimiento” que afectan a la “objetividad” de sus evaluaciones, sin embargo, el empresario-directivo, en la mayoría de los casos, no precisa de tener en cuenta ni se verá influido por las ahora tan extendidas opiniones y decisiones compartidas que predominan en las grandes empresas.

Como nos señalaron a lo largo de esta investigación varios de los expertos que participaron en las encuestas realizadas, “*cuando tomaba decisiones como alto directivo*

de una gran empresa, no solo tenía que enfrentarme a mis propios prejuicios, lo cual ya de por sí era un reto, sino que además, tenía que tener en cuenta que es lo que mis superiores iban a opinar, y buscar un equilibrio entre la decisión que yo tomaría, y lo que a cada uno de mis superiores les gustaría". Esto finalmente, no significa que la decisión o evaluación final vaya ser ni mejor ni peor, pero si que como decisor, no me estoy únicamente enfrentando a mis propios prejuicios, sino que además, tengo que tener en cuenta los de los demás.

4.3 Criterios para la selección del panel de expertos

De acuerdo con Palomo (2006), el término "experto" es muy ambiguo, por lo tanto en esta investigación nos ajustamos a la interpretación de Landeta (1999):

"aquel individuo cuya situación y recursos personales le posibiliten contribuir positivamente a la consecución del fin que ha motivado la iniciación del trabajo..." (Cit en Palomo, 2006)

Para realizar la selección de los expertos que formarían parte del panel, hemos considerado que estos debían cumplir los siguientes requisitos:

- Los expertos debían ser empresarios-directivos, y por tanto debían ser propietarios o copropietarios de su empresa, e igualmente ser quienes tomaban principalmente las decisiones estratégicas en su empresa.
- Los expertos debían mostrar deseo por participar de forma pro activa en este trabajo de investigación, y por tanto contribuir con todo su conocimiento al buen fin del estudio.
- El grupo final de expertos constituido, debía de ser representativo de una variedad de sectores, con el objetivo de abarcar la mayor representatividad posible.

4.4 Justificación del número final de expertos de este primer cuestionario

De acuerdo con Palomo (2006), el número ideal de expertos en cada panel puede variar en función del área de conocimiento sobre el que se investiga, de los colectivos representativos relacionados con la naturaleza del estudio y entre otros, también de la dispersión geográfica propia del mismo.

En nuestra investigación, no se definió una zona geográfica concreta, sino que se decidió abarcar el conjunto del territorio nacional. No obstante, una vez confeccionado el panel ideal de expertos, pudimos comprobar que la mayoría de ellos, desarrollaban su actividad empresarial en las provincias de Madrid y Barcelona.

En la bibliografía revisada, no hemos encontrado una manera exacta y concreta de definir cuál debería de ser el número óptimo de expertos para formar parte de una encuesta en la cual, estos deben de aportar sus juicios al respecto del fenómeno de estudio de este trabajo de investigación.

Sin embargo, hemos podido encontrar algunas opiniones y aportaciones al respecto, que nos pueden servir de guía.

Landeta (1999), considera por ejemplo que de cara a lograr la mayor representatividad posible, el número final no debería de ser superior a treinta ni inferior a siete (Cit en Palomo, 2006).

De acuerdo con García (2010), en los estudios realizados por investigadores de la Rand Corporation, utilizaron un mínimo de siete y concluyeron que los errores se reducen significativamente por cada experto añadido hasta alcanzar los siete expertos, pero sin embargo añaden, que a partir de dicha cantidad, la disminución del error por cada experto añadido no es significativa (Dalkey, Brown; Cochran, 1970).

Estos mismos autores, igualmente señalan que treinta expertos sería la cifra idónea, y que su incremento, no mejora apenas los resultados.

Esta opinión, también es compartida por el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial, que para la realización de sus investigaciones, utilizan grupos de expertos no superiores a quince (Cit en García, 2010).

Delbecq *et al*, (1975) propone que el panel de expertos quede compuesto por un grupo que oscile entre 5 y 9 personas (Cit en García, 2010).

Por su parte, Murry y Hammons (1995) sugieren que si se utiliza un método modificado de Delphi, debe contarse con la opinión de un grupo de expertos cuyo número oscile entre 10 y 30 (Cit en García, 2010).

Finalmente, decidimos que para este primer panel de expertos constituido con el fin de validar el contenido y con el objetivo de establecer el nivel de importancia que cada una de las variables (alternativas) tenía para los empresarios-directivos, nos decidimos por un total de 40 expertos.

Superar la cifra de treinta expertos, se debió a la enorme demanda que encontramos por parte de los empresarios-directivos por participar en esta investigación.

Estos son los nombre de la lista de expertos (empresarios-directivos) que participaron en este cuestionario:

Ester Ariza - Airfal Internacional

Santiago Lastres – Matrix Pharma Solutions

Antonio Tuñón – Inverbatan

Carlos Gonzalez – Visioncut

Gonzalo Muñoz – Iuris Abogados

Juan Jose Montiel – Altius

Carles Ruiz-Feltrer - R & F Novidea Global

Maria Irazusta – Irazusta.com

Manuel Lopez Pardiñas – Notario

Carlos Delso – Joyeria Suarez

Jose Maria de la Rubia – Dermalia

Jose Miguel Vilalta – By Hoop

Jordi Gatell – Adaptación y control de edificios

Manuel Zapatero - i-nercya intelligent Software

Antonio Bernat Burgos – Tess Quality

Luis Ortiz-Echague – Orconsa

Rafael Ruiz Alonso – Teogenes Ruiz, S.L

Rafael Laso Retamal - ecoinpartners.com

Gonzalo Manchón S-E – Vitalis

Jorge del Rio – Imelius.com

Abene Mendizábal – stop.es

José María Azcárate Ayerra – SCL – consulting.com

Maria Alonso Martinez – petmadrid.com

Ignacio de la Rubia – Corporación Capilar – Healthcare

Manuel Pons – Innevis Indiseg Evolium Group

Alfonso Gonzalez – finebrands.es

Carlos Delgado Planas - compensach.com

Antonio Javierre – javierre.es

Pablo Pons Flors – telecso.es

Agata Lozano – conuva.com

Ramon J. Viñas – Zeus Química, s.a

Eduardo Corella - Operlnter Zaragoza S.A.

Daniel Fernandez Varela – Avanclicnic

Kim Flo - serviselect.com

Isabel Garcia – Activos Vima, S.L

Javier Bardaji – Googling Consultoría Informática

Josu Gomez - AELVASA

Juan Tello – Corgama

Jose Maria Martinez Laya – Busquets Galvez

Juliana Manrique - Comunicación MEP

Igualmente, adelantamos en este punto, que sin embargo, y una vez definida la lista definitiva de variables (alternativas) y por tanto el cuestionario final, fruto de la

ponderación hecha por el panel de expertos, en base al mayor o menor grado de importancia asignado a cada una de ellas, decidimos que la aplicación ya como parte final del trabajo de campo de esta investigación, del proceso de la jerarquías analíticas se realizase sobre un número muy inferior de expertos.

Esto es debido a que entre otros, Vicent S. Lai *et al*, (2002) de la Lignan University y otros autores como Korpela y Tuominen (1995) aplican la metodología AHP en sus estudios y obtiene la información necesaria de entrevistas realizadas a 6 expertos (Cit en García, 2010).

E igualmente si tenemos en cuenta lo propuesto por Landeta (1999), el número total de expertos que participaron en el cuestionario definitivo, y sobre los que se aplicó el proceso de las jerarquías analíticas, quedo constituido por quince expertos.

4.5 Proceso de validación.

A continuación procedemos a exponer los resultados correspondientes al proceso de validación realizado por parte del panel que formado por treinta expertos quedo constituido:

- Como primer paso se les pidió vía email que valoraran en una escala de 1 a 5 (siendo 5 el valor más alto, y 1 el más bajo) el grado de importancia que le asignaban a cada variable (afirmación) en función del fenómeno de estudio. Todas las variables (afirmaciones), posteriormente consideradas (alternativas) correspondían a los tres tipos de conocimiento, explícito, tácito y auto conocimiento, utilizados al tomar decisiones o al realizar evaluaciones.
- Una vez obtenidas y juntadas todas las valoraciones, obtuvimos los valores medios asignados por el conjunto del panel a cada una de ellas.
- Agrupamos por cada tipo de conocimiento, aquellas variables que habían obtenido valores más altos, siempre próximos a 5.

- Finalmente obtuvimos una relación de tres variables por cada tipo de conocimiento (sub-criterios), con niveles de importancia más altos. Lo que hizo un total de nueve variables.

Cuadro Excel correspondiente a los resultados de la encuesta

x2	Las prisas y la rapidez con la que tenemos que tomar decisiones raramente nos...	3,45
x3	El hecho de disponer de más información y datos no nos garantiza el tomar mejores...	3,26
x4	Somos reacios a tratar de obtener más cantidad de información porque confiamos más en...	2,94
x5	Hay un límite en la cantidad de información que cada persona puede asimilar ya sea al tomar...	4,35
x14	No todas las personas "juzgan" y evalúan la información y los datos que manejan, con el mismo...	4,98
x6	Es más importante interpretar "objetivamente" la información y los datos que manejamos que ...	4,50
x7	Los empresarios-directivos necesitan interpretar objetivamente los datos y la información que...	4,20
x8	Los empresarios-directivos y todas las personas en general pueden realizar diferentes...	4,30
x9	Las interpretaciones que hacemos de la información y datos obtenidos están supeditadas...	4,39
x10	Los Directivos se apoyan principalmente en su "experiencia" al tomar decisiones y al...	3,87
x11	Nuestra "experiencia" tanto profesional como personal por sí misma, no garantiza la...	4,68
x12	Nuestras "experiencias" profesionales y personales pueden generar un exceso de...	4,58
x13	Cuando tomamos decisiones rápidas, algo que ocurre con demasiada frecuencia,...	4,22
x15	A menudo al tomar decisiones, hemos desechado aquella información que no...	3,45
x16	El Autoconocimiento nos ayuda a identificar nuestras limitaciones y a definir...	4,97
x17	El Autoconocimiento que permite autoevaluarnos de forma objetiva y realista...	4,10
x18	El Autoconocimiento es el primer paso para ser objetivos y evitar prejuicios...	4,71
x19	A menudo el conocimiento que tenemos de nosotros mismos y de nuestra...	4,08
x20	Un mayor grado de Autoconocimiento nos ayuda a ser más objetivos con...	4,97

Respecto al número final de variables (afirmaciones) o alternativas, destacar que nueve es una cantidad mas ajustada a la capacidad real de elección que las personas tenemos.

Miller (1956), señalo que era el numero siete mas menos dos, la cantidad de objetos que es capaz de manejar nuestra mente para procesar la información haciendo comparaciones entre ellos. Esto quiere decir que tenemos una capacidad limitada de absorción de información, lo cual también fue compartido y ampliado por Simon.

De acuerdo con Palomo (2006), *esto quiere decir que si una persona tiene que elegir entre un rango de 15 alternativas, probablemente dará respuestas equivocadas.* Esto de acuerdo con De vicente y Manera, (2003) se debe a que normalmente a las personas nos

es muy difícil tomar decisiones que impliquen a más de 7 posibles alternativas (Cit en Palomo, 2006).

Las “alternativas” sobre las que nuestros expertos deberán de hacer comparaciones pareadas, son información y por tanto, son conocimiento explícito. Como señalábamos en la “introducción” de este trabajo de investigación, las personas tenemos limitaciones respecto a nuestra racionalidad. Simon (1955) lo llamo *racionalidad limitada*, refiriéndose a la capacidad limitada que el ser humano tiene de absorber determinadas volúmenes de información y datos.

Por tanto, y de cara a la aplicación del método de las jerarquías analíticas, obtuvimos una validación final de nueve variables (alternativas) sobre el total de veinte obtenidas inicialmente en la revisión bibliográfica. A continuación la citamos con en el mismo orden que van a quedar re denominadas en la aplicación de AHP.

Respecto del Conocimiento explícito:

- A1 Hay un límite en la cantidad de información que cada persona puede asimilar ya sea al tomar una decisión o al realizar un diagnóstico de la situación.
- A2 Es más importante interpretar "objetivamente" la información y los datos que manejamos que obtener mayores cantidades de información.
- A3 No todas las personas “juzgan” y evalúan la información y los datos que manejan, con el mismo grado de “objetividad”.

Respecto del Conocimiento tácito:

- A4 Nuestra “experiencia” tanto profesional como personal por sí misma, no garantiza la "objetividad" de las decisiones que tomamos.
- A5 Las interpretaciones que hacemos de la información y datos obtenidos están supeditadas a nuestras propias experiencias tanto profesionales como personales.
- A6 Nuestras “experiencias” profesionales y personales pueden generar un exceso de confianza y prejuicios que nos pueden llevar a errores en la toma de decisiones y al realizar el diagnóstico de la situación.

Respecto del Auto conocimiento:

- A7 El Autoconocimiento nos ayuda a identificar nuestras limitaciones y a definir objetivamente nuestras fortalezas.
- A8 Un mayor grado de Autoconocimiento nos ayuda a ser más objetivos con nosotros mismos y con la competencia y por tanto nos ayuda a tomar mejores decisiones.
- A9 El Autoconocimiento es el primer paso para ser objetivos y evitar prejuicios en la toma de decisiones y al realizar evaluaciones de cualquier situación tanto personal como profesional.

5. Aplicación del proceso analítico jerárquico AHP, para la construcción de una jerarquía de factores emocionales del “conocimiento total” en función de su influencia sobre la “objetividad” del diagnóstico de la situación

En este punto, de acuerdo con Palomo (2006) y García *et al*, (2010), se aborda el proceso de síntesis, modelizando el problema de investigación y priorizando las variables (alternativas) mediante la aportación de las valoraciones realizadas por los quince expertos, y el uso del proceso analítico jerárquico con el fin de obtener el citado ranking o jerarquía de variables “alternativas”.

5.1 Estado del arte de los métodos de decisión multi-criterio

Para Miller (1989), la retórica Aristotélica, se afano en destacar el hecho de que los seres humanos estaban obligados a tener que elegir siempre entre una gran variedad de alternativas (Cit en Llamazares, 2011).

La toma de decisiones, de acuerdo con Moreno-Jiménez; Aguaron; Cano y Escobar (1998), *es una las actividades inherentes al ser humano que da idea de su capacidad, autodesarrollo y grado de libertad. Este carácter intrínseco de la misma ha provocado que*

su estudio se haya abordado desde muy diversas perspectivas dando lugar a una gran variedad de planteamientos y cuestiones

Los modelos de toma de decisiones actualmente no logran asegurar ni garantizar la decisión mas adecuada (Llamazares, 2011).

En este sentido, añade Llamazares (2011), los métodos de decisión multicriterio, *“lejos de ser considerados como elementos infalibles y certeros, cuya utilización permite encontrar una solución óptima y definitiva, son una base, sustentada en elementos científicos, que aporta mejoras distintivas para asumir una decisión”*.

De acuerdo con Pomerol y barba-romero, (2000), la decisión multicriterio surgió en la rama de la economía que estaba más próxima a los estudios que los economistas desde finales del siglo XIX y principios del XX realizaron respecto al comportamiento de los consumidores al decidir sobre la compra de un producto. Estas investigaciones económicas son consideradas las precursoras del concepto de decisión multicriterio (Cit en García, 2010).

Las diferentes técnicas de toma de decisión multicriterio, han sido objeto de investigación desde los años 50 y han tenido su mayor desarrollo en las dos últimas décadas (García, 2010).

Desde comienzo de los 70, señala Romero (1993), y en paralelo a la aparición en el ámbito científico de los paradigmas de racionalidad acotada y procedimental, surge, en la toma de decisiones, el paradigma multicriterio (Cit en Moreno, 1993).

Una de sus más destacadas aportaciones, es la visión que de la realidad tienen los actores participantes en el proceso de decisión y cuya aportación, es principal en el resultado final.

De acuerdo con O Connor *et al*, (1995);

“Características de los problemas de decisión como son: (1) el desconocimiento de los factores relevantes del entorno; (2) la intervención de múltiples actores y criterios, generalmente en conflicto; (3) la ocurrencia de sucesos con poca verosimilitud pero con un gran impacto (efectos irreversibles); (4) la consideración conjunta de aspectos tangibles e intangibles; (5) la inexistencia de información cierta sobre las consecuencias de las acciones; y (6) la posibilidad de retroalimentación debida al proceso de aprendizaje conceden a las situaciones tratadas un grado de complejidad que

hace casi imposible la utilización de un principio optimizador uniobjetivo y el establecimiento de distribuciones de probabilidad ex-ante” (Cit en Moreno-Jiménez; Aguaron; Cano y Escobar, 1998).

Todo ello, de acuerdo con Moreno-Jiménez; Aguaron; Cano y Escobar, (1998), *“obliga a la búsqueda de aproximaciones que capturen la noción de complejidad, no como imperfección del conocimiento, sino como indeterminación del mundo que nos rodea”.*

Este cambio de mentalidad que supone la utilización de métodos de decisión multicriterio;

“...está siendo recomendado, especialmente, en aquellos casos, como sucede en los problemas de selección globales, en los que lo conocido del problema es mucho menor que lo desconocido. Cuando la incertidumbre y complejidad del problema tratado condicionan totalmente los resultados obtenidos en la resolución del mismo, es preferible, en vez de un estudio normativo fuertemente dependiente del contexto, un estudio descriptivo orientado hacia la comprensión, el aprendizaje y el diálogo, intentando extraer tendencias, regularidades, puntos críticos y oportunidades de decisión, que permitan integrar las diferentes visiones de la realidad y favorecer el proceso negociador entre los actores implicados” (Moreno-Jiménez; Aguaron; Cano y Escobar, 1998).

Estos mismos autores, destacan que en el caso de decisiones multicriterio, se debe validar la aproximación seguida teniendo en cuenta que; *“no existe un enfoque que domine a los demás, dependiendo en gran parte su adecuación al problema concreto que se pretende resolver. Así mismo, hay que estudiar la robustez del modelo empleado ante cambios estructurales y analizar la estabilidad de la solución ante ligeras modificaciones en los valores considerados para los parámetros. Esta última etapa suele denominarse análisis de sensibilidad, y en ella se estudia el comportamiento de la solución ante pequeñas modificaciones en los juicios que incorporan las preferencias de los actores participantes en el proceso de decisión. Así mismo, permite realizar las correcciones pertinentes para capturar las modificaciones en las preferencias ocurridas durante el proceso de resolución”.*

Como señala Moreno (2001), la utilización de métodos de decisión multicriterio es muy apropiada en aquellos casos, como es el nuestro, en los que se trabaja con aspectos muy subjetivos. Las personas, señala este mismo autor, al afrontar problemas poco

estructurados, no tienen apenas certeza en los juicios que reflejan la importancia que tienen las diferentes “alternativas”. En la mayor parte de los casos, “*se desconocen, tanto el contexto global en el que se encuentra encuadrado el problema como las consecuencias de las actuaciones. Es por ello conveniente, flexibilizar el proceso de valoración permitiendo la incorporación de incertidumbre en los juicios dentro del mismo*”.

De acuerdo con Moreno (2001), se considera “decisión multicriterio”;

“...el conjunto de aproximaciones, métodos, modelos, técnicas y herramientas dirigidas a mejorar la calidad integral de los procesos de decisión seguidos por los individuos y sistemas, esto es, a mejorar la efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos de decisión, y a incrementar el conocimiento de los mismos (valor añadido del conocimiento). De esta forma, las Técnicas de Decisión Multicriterio permiten una resolución más realista y efectiva del problema sin tener que recurrir, como ocurre con los enfoques tradicionales a la rígida reducción a una escala monetaria”.

5.2 El método de las jerarquías analíticas - AHP

De acuerdo con Saaty; Rogers y Pell, (1988), el proceso analítico jerárquico, en inglés Analytic Hierarchy Process es un sistema flexible de metodología de análisis de decisión multi-criterio discreta, es decir, con un número finito de alternativas. La construcción de un modelo jerárquico permite de una manera eficiente organizar la información respecto de un problema de decisión, descomponerla y analizarla por partes (subproblemas) visualizar los efectos de cambios en los distintos niveles establecidos y unir todas las soluciones de los subproblemas en una conclusión (Cit en García, 2010).

El método de las jerarquías analíticas, fue desarrollado por el profesor Saaty en 1977, y es un proceso de decisión multi-criterio que busca establecer una clasificación relativa a

las alternativas de decisión, por medio de la comparación relativa por pares de los componentes que forman una jerarquía y una serie de juicios redundantes (Palomo, 2006).

Este proceso, se basa principalmente en la obtención de preferencias o cuotas de importancia para los criterios, subcriterios y alternativas obtenidas en nuestro caso tanto de la revisión bibliográfica como del análisis factorial, y de la validación final de las últimas realizada por el primer panel de expertos.

Cuando lo que se quiere es obtener las prioridades que un experto asigna a un conjunto de variables a partir de las diferentes valoraciones asignadas a las mismas según sus juicios, y preferencias, es necesario establecer un conjunto de procedimientos y herramientas que permitan aprovechar el poder intrínseco de la mente para así poder conectar las experiencias e intuiciones que se generan fruto de estas, con los objetivos establecidos (Moreno, 2001).

En este sentido, el proceso analítico jerárquico, es una teoría general sobre juicios y valoraciones, que *“...basada en escalas de razón, permite combinar lo científico y racional con lo intangible para ayudar a sintetizar la naturaleza humana con lo concreto de nuestras experiencias capturadas a través de la ciencia”* (Moreno, 2001).

El experto, establece juicios de valor por medio de la denominada escala numérica de Saaty, realizando una comparación por pares de los criterios, subcriterios y alternativas (Palomo, 2006).

De acuerdo con Saaty (1994), los juicios y valoraciones varían de una persona a otra, y es por ello, por lo que se precisa de una nueva ciencia de juicios y prioridades que permita lograr una mayor “objetividad”. De esta manera señala este autor, se podrán afrontar problemas que están influidos tanto por factores tangibles como por factores intangibles. Estos últimos, definidos principalmente por los aspectos más subjetivos del individuo, como son sus “experiencias”. De hecho, señala Moreno (2001), los aspectos intangibles a los cuales aún no se les puede asignar directamente una valoración, *pueden ser medidos relativamente y tener sentido en función de otras cosas que forman nuestro sistema de valores y entendemos mejor (misión, criterios y subcriterios)*.

De acuerdo con Palomo (2006), el método AHP es una técnica muy extendida y fiable para *tomar decisiones con varios criterios u objetivos, y por tanto, adecuada para*

decisiones complejas que conllevan la comparación de elementos de decisión que no son fáciles de cuantificar. Es más, facilita la formulación de un problema a resolver en una estructura jerárquica, priorizando los criterios de evaluación, mediante una comparación por pares de los elementos de la jerarquía.

Moreno (2001) señala algunas ideas subyacentes en su metodología y que resume así:

- 1) Utiliza jerarquías. La utilización de estas es algo inherente a las neuronas del cerebro. Lo cual supone, descomponer un problema complejo en parte más sencillas. Además señala que el uso de jerarquías para presentar los aspectos relevantes del problema, es decir, los escenarios, expertos, criterios, subcriterios y alternativas, así como las interrelaciones entre los expertos, nos aporta una visión más exacta de la realidad.
- 2) Utiliza conglomerados para poder integrar lo más pequeño con lo más grande. Un aspecto fundamental de los propuesto por Saaty, es el hecho de que en todos los casos trata de reflejar el comportamiento de las personas en la realidad. Esto es enormemente importante en nuestro trabajo de investigación, ya que precisamente son nuestros sesgos y limitaciones cognitivas, lo que en no pocas ocasiones nos alejan de la realidad.
- 3) Usa comparaciones pareadas al incluir las preferencias de los expertos entre los elementos. En manera de añadir las preferencias, por medio de medias relativas, tan necesaria al trabajar con aspectos intangibles, ha sido extendida al caso de los tangibles. De tal forma que, se suele tomar como unidad de referencia el elemento que tiene el atributo en menor grado, y se pregunta con qué grado de importancia o preferencia el elemento que tiene el atributo en mayor grado domina al otro. De tal forma que, conforme a la inclusión de juicios realizada, la matriz de comparaciones pareadas es recíproca.
- 4) Usa la escala de medición propuesta por el profesor Saaty (1,3,5,7,9) para añadir los juicios o valoraciones del experto. Dicha escala, de tipo positivo, permite eliminar las ambigüedades que las personas muestran normalmente al hacer comparaciones entre elementos o variables en la proximidad del cero o del infinito.

Cuadro 2
Escala de Saaty

Escala numérica	Escala verbal
1	Ambos criterios o elementos son de igual importancia
3	Débil o moderada importancia de uno sobre el otro
5	Importancia esencial o fuerte de un criterio sobre el otro
7	Importancia demostrada de un criterio sobre otro
9	Importancia absoluta de un criterio sobre otro
2, 4, 6, 8	Valores intermedios entre dos juicios adyacentes, que se emplean cuando es necesario un término medio entre dos de las intensidades anteriores
2	Entre igualmente y moderadamente preferible
4	Entre moderadamente y fuertemente preferible
6	Entre fuertemente y extremadamente preferible
8	Entre muy fuertemente y extremadamente preferible

Fuente: Saaty (1994b).

Proceso Analítico Jerárquico (AHP)

Escala de Comparación

Escala Numérica	Escala Verbal	Explicación
1.0	Ambos elementos son de igual importancia	Ambos elementos contribuyen con la propiedad en igual forma.
3.0	Moderada importancia de un elemento sobre otro	La experiencia y el juicio favorece a un elemento por sobre el otro.
5.0	Fuerte importancia de un elemento sobre otro.	Un elemento es fuertemente favorecido.
7.0	Muy fuerte importancia de un elemento sobre otro.	Un elemento es muy fuertemente dominante.
9.0	Externa importancia de un elemento sobre otro.	Un elemento es favorecido, por lo menos con un orden de magnitud de diferencia.
2,4,6,8	Valores intermedios entre dos juicios adyacentes.	Usados como valores de consenso entre dos juicios..
0	No hay relación	Un elemento no contribuye al objetivo

Desde el punto de vista calculista, el profesor Saaty utiliza el método del auto vector principal por la derecha para obtener las prioridades locales; el principio de composición jerárquico para calcular las prioridades globales y una forma lineal multiaditiva para obtener las prioridades totales. Además, añade, otra característica del método AHP es que permite evaluar numéricamente la tasa de consistencia del experto cuando hace sus juicios. A este respecto cabe destacar que AHP permite un cierto grado de inconsistencia. Esto es debido al aspecto más bien borroso y ambiguo vinculado al conocimiento cuando se trabaja con intangibles. La inconsistencia surge de la necesidad de la redundancia. La redundancia mejora la validez acerca del

mundo real. Numéricamente la medición de la consistencia permitirá una tasa de inconsistencia no superior a un 10%.

- 5) Las preferencias y prioridades realizadas vienen dadas por medio de una escala de razón. Estas escalas señala este autor, son la única manera de generalizar una teoría de la decisión al caso de dependencia y retro alimentación. Dichas escalas de razón normalizadas corresponden a las prioridades y preferencias de los elementos comparados, obtenidas según AHP, dan lugar a unos valores numéricos que reflejan la dominación entre elementos en una escala absoluta, para la cual tiene lógica la multiplicación por otros números y la adición.

De acuerdo con Llamazares (2011), podríamos decir sintetizando todo lo añadido hasta ahora sobre el proceso de las jerarquías analíticas, que este se apoya en tres principios fundamentales:

- 1) La descomposición de los elementos del problema en forma jerárquica
- 2) La emisión de los juicios comparativos de los elementos
- 3) La síntesis de dichas comparaciones para poder obtener las prioridades definitivas

En nuestro caso, y con el objetivo de obtener una jerarquía de prioridades respecto de las variables (alternativas) que identificamos por la revisión bibliográfica y que posteriormente evaluamos a través del análisis factorial y del panel de expertos constituido para este propósito, realizamos la correspondiente comparación de pares con respecto a cada criterio y subcriterio. Para las comparaciones relativas se utilizó la escala de Saaty (1980) basándose esta en la capacidad del experto para distinguir entre dos elementos.

De acuerdo con Llamazares *et al*, (2011), los juicios emitidos por los expertos entrevistados, representan la base del proceso realizado por AHP. Los juicios por estos realizados, fueron emitidos en función de su propio conocimiento sobre las variables (afirmaciones) expuestas.

La evaluación se lleva a cabo a través de las comparaciones binarias frente a un tercer elemento, que primero será un subcriterio, después un criterio y finalmente será la meta u objetivo, para poder conocer las preferencias del experto primero y después del conjunto del grupo seleccionado, respecto a las variables (afirmaciones) que se están evaluando.

De esta manera, cada experto transmite sus preferencias mediante los términos de importancia, preferencia o probabilidad.

5.3 Justificación del uso del proceso AHP

El proceso AHP, permite lograr un tratamiento objetivo de lo subjetivo (Keeney, 1992).

Como hemos podido ver en puntos anteriores, el principal problema al tomar decisiones en escenarios complejos es encontrar la mejor o mejores posibles soluciones entre un conjunto de alternativas, que son a su vez evaluadas por múltiples criterios en conflicto.

Estos criterios, como es el caso de este trabajo de investigación son intuitivos, racionales e irracionales y en su valoración participan un amplio grupo de expertos. AHP permite resolver este tipo de problemas, ya que formaliza su comprensión intuitiva.

De acuerdo con Brugha (2004), el proceso de la jerarquías analíticas, aunque obliga a un mayor esfuerzo cognitivo por parte del experto al realizarlo, permite ordenar y jerarquizar un conjunto de alternativas, que en nuestro caso, corresponden a las variables (afirmaciones) que fueron identificadas en la revisión bibliográfica, y posteriormente evaluadas por un primer panel de expertos, con el objetivo de descartar aquellas que carecían de importancia. Por su parte Cho (2003) también avala la superioridad del AHP sobre otros métodos (Cit en García, 2010).

De acuerdo con Söderbaum (1999); Kaufmann (1999), en el ámbito teórico, y respecto al método científico para la resolución de problemas que se ha utilizado hasta ahora habitualmente, se pretendía la separación entre lo objetivo y lo subjetivo, entre lo tangible y lo intangible, entre lo racional y lo emocional. Sin embargo, señalan estos autores, en la realidad, esa separación no existe, ya que hay evidencias empíricas en las que se puede ver que la *neutralidad de valores* necesaria según la escuela tradicional, es en sí misma una hipótesis muy poco realista (Cit en Moreno, 2001).

Es más, tal y como señala Moreno *et al*, (2001) cualquier persona o directivo que tiene que tomar decisiones, está directamente influenciado por factores intangibles y subjetivos. Este es de hecho precisamente el fenómeno de estudio de este trabajo de investigación, la influencia que tiene sobre los empresarios-directivos, los factores emocionales del conocimiento. Por tanto añade este autor, si queremos reducir la brecha

que actualmente hay entre la teoría y la práctica, será del todo obligatorio tener en cuenta estos factores que influyen en las personas en los modelos teóricos y en especial, en problemas de toma de decisiones de alta grado de complejidad.

Hoy en día, no podemos considerar la existencia de una “*verdad única*”, ya que cada persona o directivo al tratar de resolver un problema o al tomar decisiones, estarán del todo influenciados por sus propias interpretaciones de la realidad. Como venimos señalando desde la “Introducción” de este trabajo de investigación, las personas utilizamos tres tipos de conocimiento al tomar decisiones o al realizar evaluaciones.

Todos usamos sin quererlo estos tres tipos de conocimiento de forma simultánea. Otra cosa es como demostró el profesor Herbert Simon, que peso habrá tenido al final cada uno de ellos sobre la decisión tomada o la evaluación realizada. Simon (1987), destaca en una de sus investigaciones, como al compartir un problema sobre el que había que tomar una decisión, con un grupo de estudiantes por un lado, y un grupo de experimentados directivos por otro, ambos grupos llegaron finalmente a la misma conclusión. Sin embargo, los directivos haciendo un mayor uso de su “*experiencia*” tardaron menos tiempo que los estudiantes en alcanzar el objetivo. Estos últimos, al tener menos “*experiencia*” se apoyaron más en su conocimiento explícito, y por tanto en un análisis más detallado de la información y de los datos ofrecidos para la resolución del problema.

En la misma línea, Viguri (2011) señala que al entrevistar a un experimentado panel de expertos, y al preguntarles sobre el grado en que utilizaban más su conocimiento tácito y su conocimiento explícito, ellos le reconocieron mayoritariamente, que aunque siempre consultaban la información y los datos, finalmente era su “*experiencia*” la que influía más sobre la decisión tomada. Igualmente, no debemos de olvidar, que nuestra “*experiencia*” esta a su vez muy influenciada por nuestro grado de Auto conocimiento.

Es por tanto del todo necesario, señala Moreno *et al*, (2001);

“...que la metodología multicriterio seguida permita combinar lo objetivo, tangible y racional de la ciencia clásica con lo subjetivo, intangible y emocional del comportamiento humano. En este sentido, se puede conseguir un tratamiento objetivo de lo subjetivo (Keeney, 1992), y con ello, alcanzar un tratamiento racional de lo emocional”.

Y añade que para una resolución efectiva del problema;

“...no basta con aplicar la técnica multicriterio bajo un prisma exclusivamente teórico y objetivista (miopía de la racionalidad clásica), entendido como la aplicación de un procedimiento analítico que determine la solución “óptima” de un problema altamente estructurado. Hay que utilizar la herramienta multicriterio bajo un prisma práctico, esto es, siguiendo un paradigma de racionalidad más amplio, flexible y realista que el tradicional, donde se permita la incorporación del factor humano (integración de lo tangible y lo intangible) en la búsqueda de la “mejor” solución del problema”.

Respecto a la forma de representar la realidad, señala este mismo autor;

“...se usan principios de orden jerárquico para capturar y generalizar la información de los pequeños mundos al gran mundo. Además se requieren escalas de razón para poder comprender el mundo humano. Estas escalas son las que necesita el científico para crear y analizar los datos derivados de los juicios e información estadística. El Proceso Analítico Jerárquico proporciona escalas de razón que capturan la realidad percibida, y es diferente de una asignación y normalización arbitraria de números”

5.4 Panel de expertos definitivo

Como señalábamos al comienzo de este capítulo, primero se hizo una profunda revisión de la abundante bibliografía existente sobre nuestro fenómeno de estudio. Después y con el objetivo de “evaluar” el grado de importancia que tenían para los expertos las variables (afirmaciones) obtenidas (validación del contenido), se procedió a la consulta a un amplio panel de expertos formado por treinta y cinco empresarios-directivos. De aquí obtuvimos aquellas variables (afirmaciones) o “alternativas” que para ellos de forma mayoritaria, tenían un mayor grado de importancia y que nosotros con el objetivo de no superar el número de 7 más menos 2, establecido por Miller, ajustamos a un total de 9.

Respecto al número final de expertos que participaron en la aplicación del método AHP, y a tenor de lo expuesto en puntos anteriores sobre cual debería de ser la cantidad máxima y mínima de expertos involucrados, decidimos ajustarlo a un total de 15 expertos (empresarios-directivos) que obtuvimos del panel de expertos anterior.

A continuación detallamos sus nombres;

Antonio Tuñon - Inverbatan

Antonio Nuñez – Parangon Partners

Isabel Garcia – Activos Vima

Ester Ariza – Airfal International

Daniel Fernandez Varela - Avantclinic

Ignacio de la Rubia – Corporación Capilar

Carlos Gonzalez - Visioncut

Gonzalo Muñoz – Iuris Abogados

Jose Maria de la Rubia - Dermalia

Luis Ortiz-Echague - Orconsa

Jose Maria Martinez Laya – Busquets Galvez

Santiago Lastres – Matrix Pharma Solutios

Josu Gomez – Almacenes Eléctricos Vascongados AELVASA

Juan Tello – Corgama construcciones

Ignacio de Villota – Escuela de Pilotos Emilio de Villota

5.5 Consistencia y Sensibilidad

De acuerdo con Moreno-Jiménez; Aguaron; Cano y Escobar (1998), el proceso analítico jerárquico es una técnica de decisión multicriterio propuesta por el profesor Saaty en 1977, que permite trasladar la realidad percibida por el individuo a una escala de razón, en la cual, quedan reflejadas sus prioridades respecto a las “alternativas” presentadas. Pero además de esto señalan estos autores, hay otros factores que lo distinguen respecto de otras técnicas multicriterio, y es además de poder trabajar con aspectos intangibles, algo fundamental dado el fenómeno de estudio de nuestra investigación, la

posibilidad de evaluar la consistencia de los juicios realizados por cada uno de los expertos encuestados.

La medida de la consistencia, señala Garcia (2010) es sin duda una de las grandes ventajas que implica la utilización del método AHP. Es se debe, señala este autor, a que *regula la incoherencia natural de la mente humana cuando emite juicios sucesivos.*

En la misma línea, Berumen y Llamazares (2007) señalan que este método de decisión multicriterio, permite medir el grado de consistencia entre las opiniones pareadas que da el experto, de forma que si dicho grado de inconsistencia se sitúa dentro del intervalo considerado como aceptable, puede continuarse con el proceso de decisión, sin embargo, en caso contrario, el facilitador tendrá que aplicar la herramienta que permite ajustarla (Cit en Garcia, 2010).

A este respecto Garcia (2010) señala que;

La razón de consistencia se calcula para todas las matrices formadas con los juicios condensados, obtenidos tras la agregación de las valoraciones efectuadas por los integrantes del grupo decisor (grupo de expertos). En todos los casos, la razón de consistencia deberá de ser inferior a 0,1 (10%) en caso contrario, se debe de proceder a mejorar la consistencia mediante la reasignación de juicios por parte de los evaluadores o mediante la utilización de algoritmos desarrollados para la mejora de la consistencia.

Este mismo autor, destaca que cuando se ha obtenido la correspondiente jerarquía de alternativas, y prioridades de los factores críticos, se realiza un análisis de sensibilidad.

Una vez obtenidos los correspondientes valores de prioridad de los factores críticos y de las alternativas de solución al problema de investigación, podemos dibujar diferentes escenarios alterando la ponderación que ha sido atribuida a los “criterios”.

La realización del análisis de sensibilidad, señala Aguaron et al, (1993) robustece los resultados, ya que añade “...*la incertidumbre existente en la emisión de los juicios por parte del experto al valorar las comparaciones pareadas*” (Cit en Moreno, 2010).

Otra ventaja de acuerdo con De Vicente y Manera (2003) que aporta la realización del análisis de sensibilidad, por medio del cual se analizan diferentes escenarios, es que

“...tengamos más posibilidades de aproximar nuestro problema de toma de decisión a la realidad” (Cit en Palomo, 2006).

En nuestra investigación, y al disponer de dos dimensiones o “criterios” principales, decidimos realizar dos escenarios diferentes. Para cada uno de los escenarios se realizó de forma intencionada un incremento promedio del 20% respecto del peso relativo obtenido por los dos factores críticos, con el objetivo de ver como se alteran el orden de las “alternativas”.

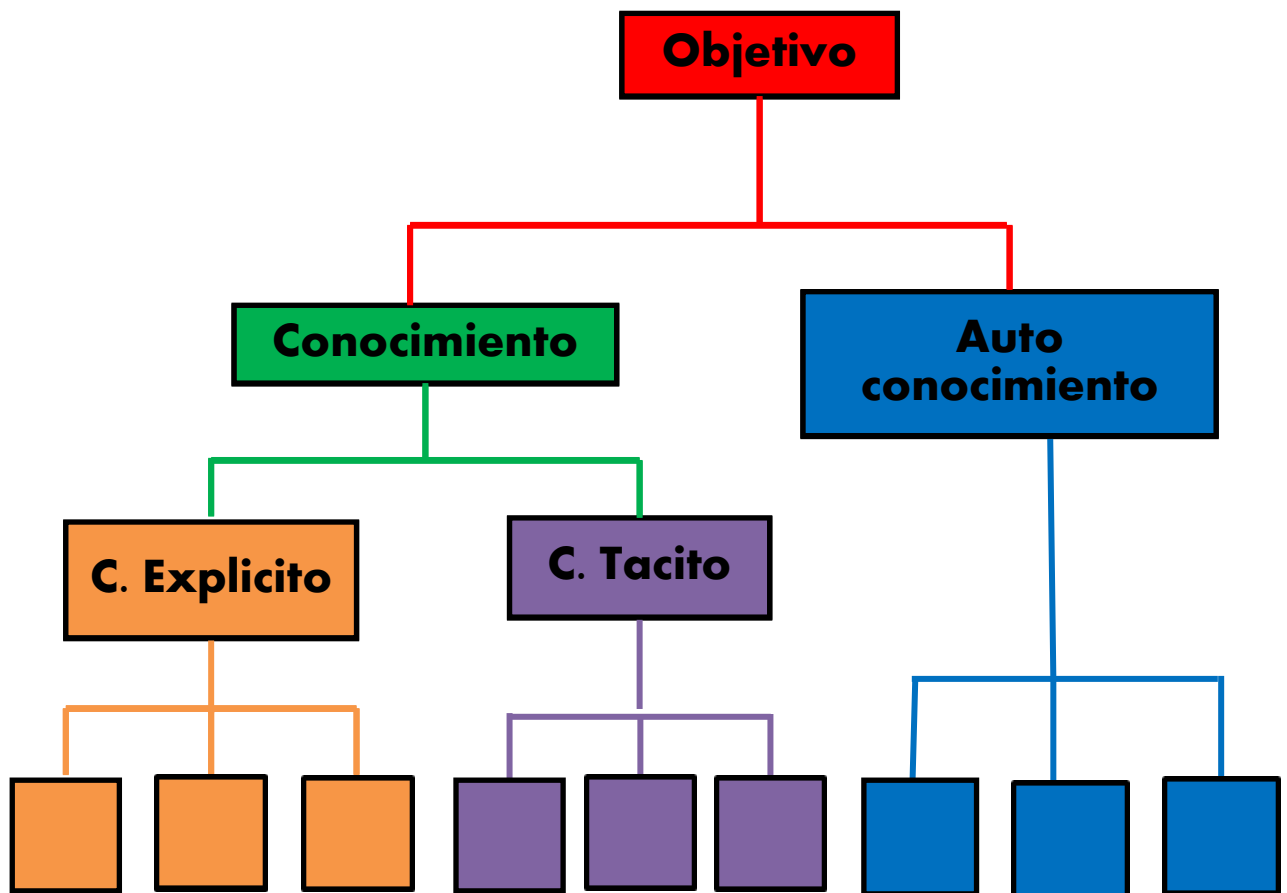
Todo este proceso podemos verlo en el siguiente capítulo.

ANALISIS Y EXPLOTACION DE LOS RESULTADOS

FASE 3

1. Introducción

Cuadro 1. Estructura Jerárquica AHP



Fuente: Natalia Giner García

Como podemos ver en este cuadro que representa la estructura final de nuestro trabajo de campo, está compuesta por cuatro niveles, del nivel 0 al nivel 3.

En el nivel 0 tenemos el objetivo o meta que queremos lograr (**Identificación de una jerarquía de factores emocionales del “conocimiento total” que influyen sobre la objetividad del diagnóstico de la situación**) y sobre la cual, giran todos los demás elementos de la jerarquía.

El nivel 1 queda definido por los 2 criterios que fueron obtenidos fruto del análisis de componentes principales realizado sobre la primera encuesta cumplimentada por más de 400 empresarios-directivos. Estos dos criterios quedan ahora definidos como partes constituyentes del problema. La situación de los criterios en el nivel 1 de la estructura jerárquica permite por tanto determinar el nivel de afectación que cada uno de ellos ejerce sobre el objetivo.

En el nivel dos de la estructura jerárquica, quedan situados los subcriterios correspondientes a cada uno de los criterios del nivel 1. Estos subcriterios son definidos por la literatura como los elementos constituyentes de los factores críticos.

El nivel 3 contiene las alternativas que se corresponden con los tres tipos de conocimiento utilizado al realizar el diagnóstico de la situación, y que hemos por tanto propuesto como soluciones a nuestro problema de investigación.

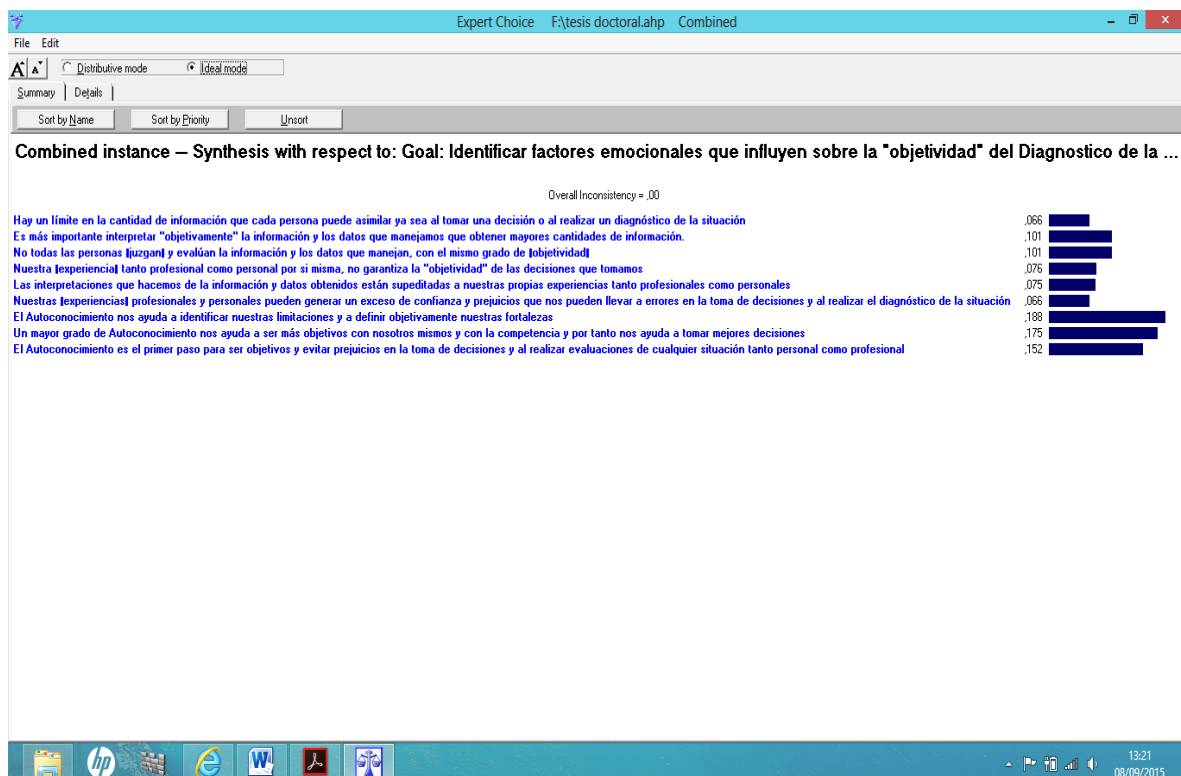
2. Análisis de los resultados en relación a las “alternativas”. Nivel 3. Priorización de las alternativas de solución al problema de investigación.

El objetivo principal de este trabajo de investigación, es la identificación por parte de los expertos consultados, de una jerarquía o ranking de los factores emocionales del “conocimiento total” que influyen sobre la objetividad del diagnóstico de la situación. Estos factores emocionales del “conocimiento total” están representados por las 9 variables-alternativas que figuran en este nivel.

En el cuadro 1, tenemos representada la estructura jerárquica que está formada por 4 niveles y aunque las “alternativas” se encuentren situadas en el último nivel, son valoradas en una matriz aparte cuyos resultados de acuerdo con García *et al* (2010) no dependen directamente de los resultados obtenidos en los niveles anteriores, niveles 1 y 2. Aunque estos dos niveles (1 y 2) ayudan a tener un mayor conocimiento del problema,

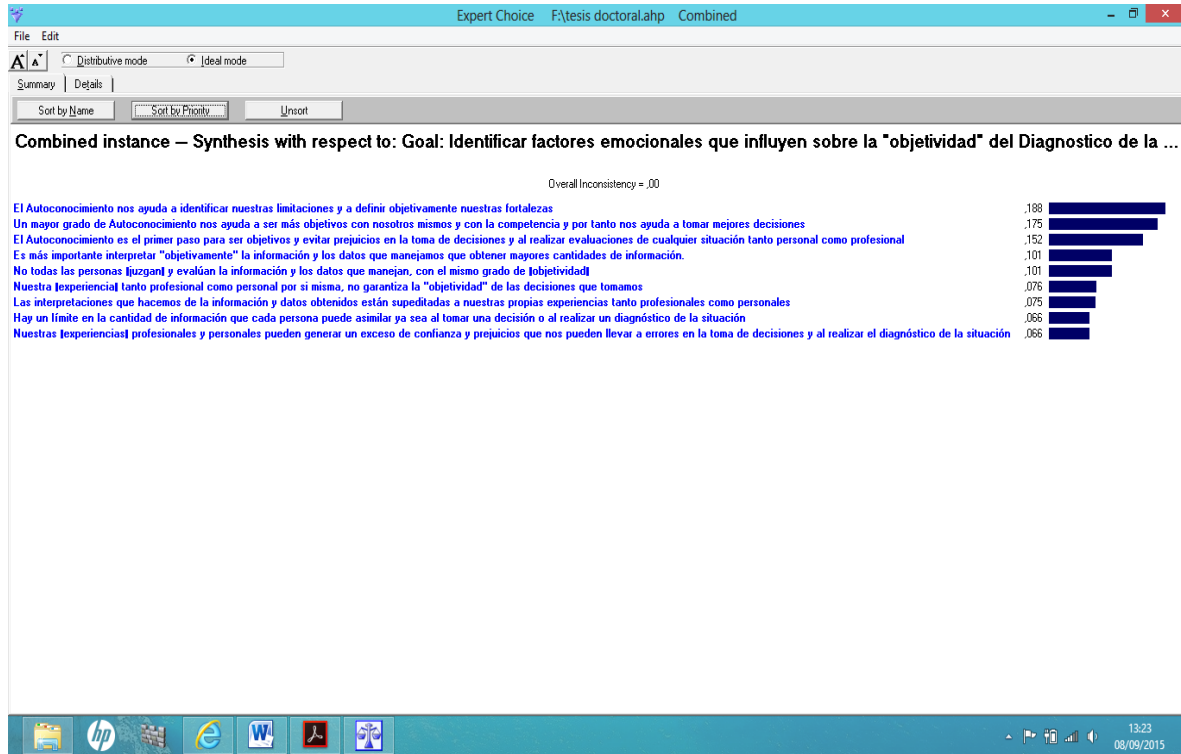
es realmente el nivel 3 el que permite *la asignación de juicios más ajustados a la experiencia y el conocimiento y la obtención de una solución final más acertada.*

Cuadro 2. Ranking de prioridades ordenado por “alternativas” de solución al problema de investigación.



En el cuadro 2, podemos ver la razón de consistencia y vector de prioridades correspondientes a las alternativas ordenadas por los tres tipos de conocimiento utilizados en la realización del diagnóstico de la situación. Las tres primeras variables (1,2,3) corresponden al “subcriterio” conocimiento explícito, las tres siguientes (4,5,6) corresponden al “subcriterio” conocimiento tácito, y las tres últimas (7,8,9) corresponden al “subcriterio” y “criterio” auto conocimiento.

Cuadro 3. Raking de prioridades ordenado por el grado de importancia asignado por el panel de expertos a cada “alternativa” de solución al problema de investigación



Como podemos ver en ambos cuadros, correspondientes al ranking de prioridades mostrado por los expertos consultados, son las tres variables representativas del “auto conocimiento” las que obtienen un peso mayor sobre el total. Igualmente destacar el índice de consistencia que es óptimo, ya que es igual a 0.

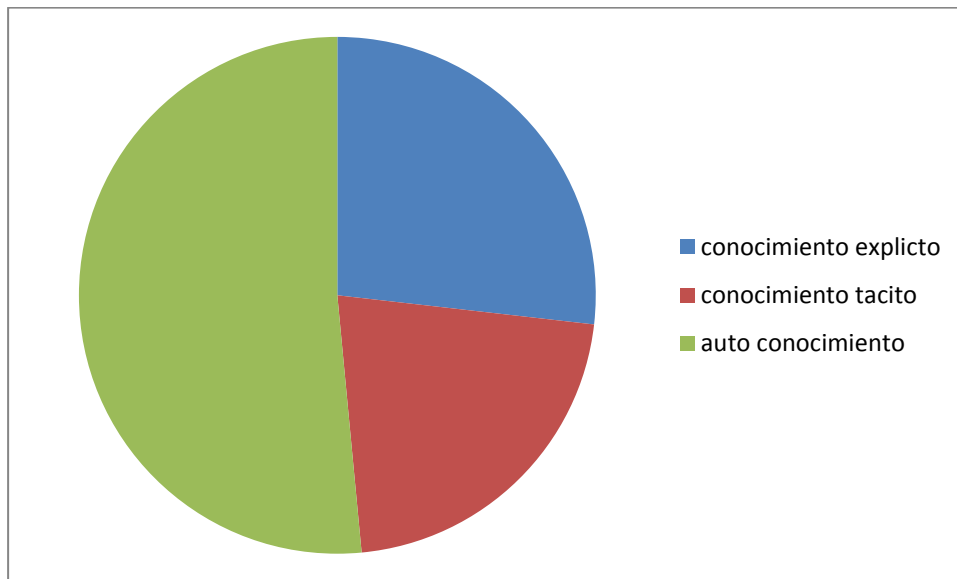
2.1 Pesos relativos correspondientes a cada tipo de “conocimiento” (Subcriterios).

Agrupando los pesos relativos de la suma de las tres variables “alternativas” por cada tipo de conocimiento, obtenemos los siguientes datos:

Auto conocimiento: **51,5%**

Conocimiento explícito: **26,8%**

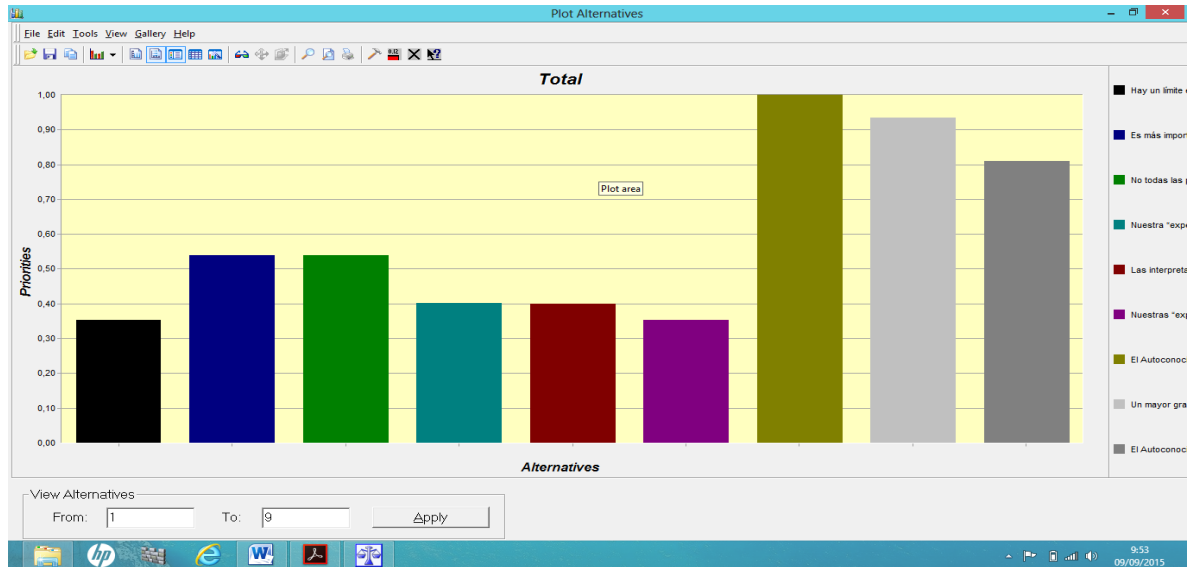
Conocimiento tácito: **21,7%**



El subcriterio “Auto conocimiento”, representado por la dimensión (Criterio) “Auto conocimiento” y por la suma de las tres “alternativas” que engloban esta dimensión, obtiene más de la mitad del peso relativo sobre el total. El siguiente como podemos ver sería el subcriterio “Conocimiento explícito” y por último “Conocimiento tácito”.

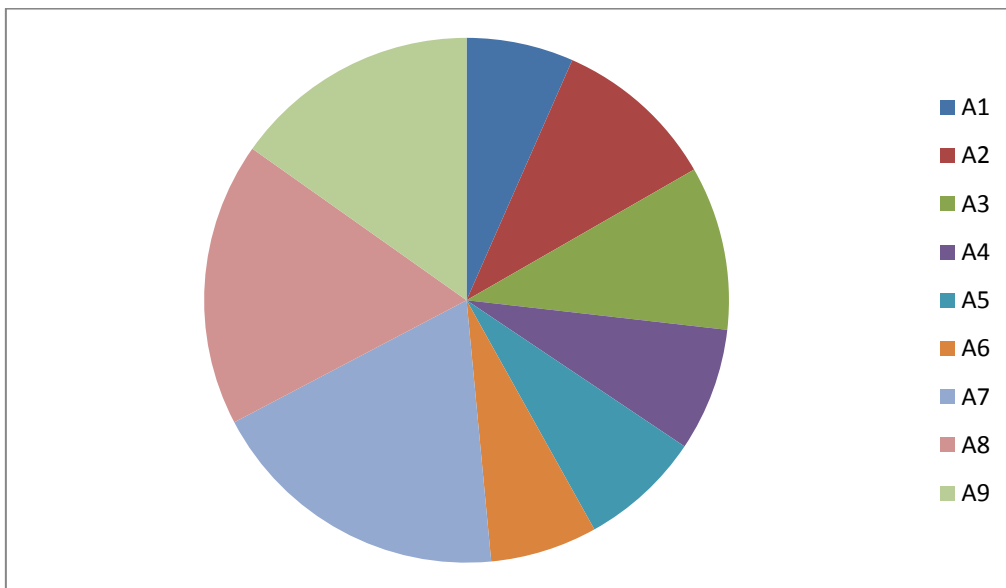
2.2 Pesos relativos correspondientes a cada "alternativa".

Cuadro 4. Pesos relativos correspondientes a cada "alternativa" de solución



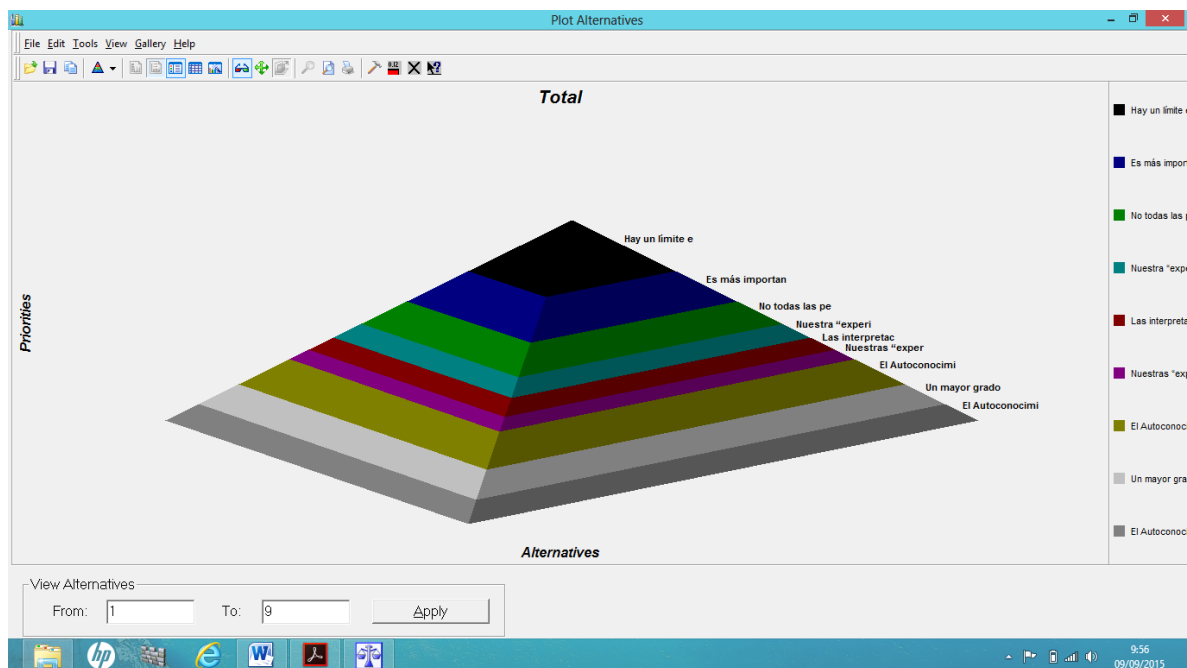
- A1 Hay un límite en la cantidad de información que cada persona puede asimilar ya sea al tomar una decisión o al realizar un diagnóstico de la situación. **6,6%**
- A2 Es más importante interpretar "objetivamente" la información y los datos que manejamos que obtener mayores cantidades de información. **10,1%**
- A3. No todas las personas "juzgan" y evalúan la información y los datos que manejan, con el mismo grado de "objetividad". **10,1%**
- A4 Nuestra "experiencia" tanto profesional como personal por sí misma, no garantiza la "objetividad" de las decisiones que tomamos. **7,6%**
- A5 Las interpretaciones que hacemos de la información y datos obtenidos están supeditadas a nuestras propias experiencias tanto profesionales como personales. **7,5%**

- A6 Nuestras “experiencias” profesionales y personales pueden generar un exceso de confianza y prejuicios que nos pueden llevar a errores en la toma de decisiones y al realizar el diagnóstico de la situación. **6,6%**
- A7 El Autoconocimiento nos ayuda a identificar nuestras limitaciones y a definir objetivamente nuestras fortalezas. **18,8%**
- A8 Un mayor grado de Autoconocimiento nos ayuda a ser más objetivos con nosotros mismos y con la competencia y por tanto nos ayuda a tomar mejores decisiones. **17,5%**
- A9 El Autoconocimiento es el primer paso para ser objetivos y evitar prejuicios en la toma de decisiones y al realizar evaluaciones de cualquier situación tanto personal como profesional. **15,2%**



2.2.1 Variables-Alternativas correspondientes al subcriterio y criterio “Auto conocimiento”. Su aportación al ranking o jerarquía de prioridades.

Cuadro 5. Importancia de las alternativas correspondientes a la dimensión Auto conocimiento



Como podemos ver en el gráfico, las variables correspondientes a las “alternativas” de solución de la dimensión “Auto conocimiento” se sitúan en los tres primeros puesto del ranking de prioridades (base de la pirámide) realizado por el conjunto de los 15 expertos consultados. Las variables “alternativas” A7 es la que obtiene el peso relativo más alto, seguida de la variable A8 y de la variable A9.

- A7 El Autoconocimiento nos ayuda a identificar nuestras limitaciones y a definir objetivamente nuestras fortalezas. 18,8%

Como venimos destacando desde el comienzo de este trabajo de investigación, y cuyo objetivo principal del mismo, conlleva la propuesta a los empresarios-directivos, de la **toma de conciencia** por parte de estos, de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas del “conocimiento total”, que afectan a la objetividad de sus evaluaciones, interpretaciones y juicios, al realizar el diagnóstico de la situación. La variable A7 nos alerta, nos pide por tanto que tomemos conciencia de que un mayor o menor grado de Auto conocimiento por parte del empresario-directivo, influirá sobre la “objetividad” final del diagnóstico que de la situación este haga. Es decir, que si el Auto conocimiento nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y debilidades, un mayor grado de conocimiento de uno mismo, ayudara a la realización de evaluaciones más “objetivas”, mientras que un menor conocimiento por parte del empresario-directivo de sí mismo, desembocara en evaluaciones menos “objetivas”.

Sun Tzu, filósofo chino que nació hacia el año 544, a. C (Sima Qian años 109 a. C. y 91 a. C), decía que ante un conflicto o batalla, nuestra respuesta debería de partir del conocimiento. Definiendo este como el conocimiento de uno mismo y conocimiento del enemigo.

Para Sun Tzu, el auto conocimiento incluye la conciencia de la plena condición de nuestras fuerzas, pero esto, solo se consigue siempre y cuando seamos previamente buenos conocedores de nuestra propia mente.

Goleman (1997), ya señalaba el auto conocimiento como un atributo fundamental de la inteligencia emocional. Y el mismo autor en (2004) decía que la auto conciencia es el primer elemento de la inteligencia emocional, destacando que ya el Oráculo de Delfos hace miles de años, nos advertía de la necesidad de auto conocerse. La auto conciencia, añade, significa tener un profundo entendimiento de las emociones propias, como por ejemplo, fortalezas y debilidades. En líneas generales Goleman describe básicamente el auto conocimiento como la “*conciencia de uno mismo*”. Lo cual, vendría a ser la capacidad de ser conscientes de nuestras propias capacidades y limitaciones entre otras.

Con el peso relativo que los empresarios-directivos han asignado a esta variable, nos dicen que a la hora de ser más objetivos y por tanto de minimizar lo máximo posible los sesgos y limitaciones cognitivas que inevitablemente todos los seres humanos padecen,

tomemos buena conciencia de la importancia de esta variable, y por tanto pongamos los medios para mejorar esta capacidad tan importante de la inteligencia emocional.

- A8 Un mayor grado de Autoconocimiento nos ayuda a ser más objetivos con nosotros mismos y con la competencia y por tanto nos ayuda a tomar mejores decisiones. 17,5%

La “alternativa” A8 al problema de investigación, nos avisa de que el conocimiento de uno mismo, no solo ayuda a definir de una forma más “objetiva” las fortalezas y debilidades de uno mismo, sino que también facilita un mayor conocimiento del oponente o del competidor. Como señalábamos en el Capítulo 3, la medición de una fortaleza o de una debilidad propia, conlleva la misma medición con respecto a la competencia. Es por ello, que en dicho capítulo hacíamos un especial hincapié sobre la “humildad” como base sobre la que igualmente se construye una evaluación o diagnóstico imparcial y realista.

La humildad, decía una destacada autora, *es andar en verdad*. Y su importancia para lograr el mayor conocimiento posible de uno mismo y de los demás, como señalaba otro importante autor de nuestra literatura universal es fundamental.

La Humildad, señalaba Cervantes en el famoso “coloquio de los perros”, “...es la base y fundamento de todas las virtudes, y sin ella no hay alguna que lo sea”.

Sin embargo, y como destacan no pocos autores del management, uno de los grandes enemigos de esta auto evaluación es el “auto engaño”. La meta cognición nos señalaba igualmente que como “*conocimiento del conocimiento*”, el ser humano podía y debía de auto evaluarse de forma realista y que esto ya por sí mismo representaba una capacidad intelectual en sí misma.

Pero este proceso no es ni mucho menos fácil. También nos lo han destacado en puntos anteriores desde el ámbito de la psicología. No pocos autores y en especial psicólogos humanistas nos han destacado la necesidad de auto conocerse de auto evaluarse sinceramente como forma de ser personas mentalmente sanas. Por ejemplo Frankl (1999), vinculaba en cierta manera el conocimiento de uno mismo con el sentido que le damos a la vida, con las razones que nos impulsan a vivir, de forma que el auto conocimiento, decía; facilita el “*logos*” la búsqueda de sentido en nuestras vidas.

El auto engaño es por tanto el mayor enemigo al que nos enfrentamos cuando buscamos la auto evaluación.

El propio Goleman, (1998) en su libro “Working with Emotional Intelligence” y dentro del capítulo dedicado a *nuestras fortalezas y nuestras debilidades* señala que:

“El esfuerzo competitivo que les ha permitido llegar a la cumbre puede también impedirles reconocer sus errores, aunque solo sea por miedo a sus posibles competidores dentro de la política de la empresa”. Y añade: “Todos nosotros compartimos esta tendencia a la negación, una estrategia emocionalmente cómoda que nos protege del sufrimiento que se deriva del hecho de reconocer nuestras verdades más crueles, una actitud defensiva, en suma, que puede adoptar múltiples formas: minimizar los hechos, soslayar información crucial, racionalizar y buscar “buenas excusas”, recursos, todos ellos, que cumplen con la función de distorsionar nuestra realidad emocional”.

Goleman, (1998), define este comportamiento de justificación como “*punto ciego*”. Basándose en un estudio realizado por Robert E. Kaplan con más de cuarenta ejecutivos que habían fracasado tras haber logrado el éxito profesional. Como causa de este *punto ciego* señala algunos factores; ambición ciega, objetivos poco realistas, esfuerzo desmedido, intromisión, sed de poder, necesidad insaciable de reconocimiento, preocupación por las apariencias y necesidad de parecer perfecto. Y añade: “*La función de estos puntos ciegos no es otra que la de impedir que las personas lleguen a conocerse a sí mismas...*”

Y para darle mayor consistencia a esta afirmación Goleman nos menciona el comentario que le hizo el jefe de desarrollo ejecutivo de una de las empresas de Fortune 500: “*el principal problema que nos aqueja es la falta de conciencia de nosotros mismos*”.

En la misma línea, Covey (1989): “*la persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones...*”.

Covey (1989), señala que este tipo de personas acrecientan su conocimiento y su comprensión de la realidad por lo que evitan caer en el auto engaño.

Una vez más y como hemos señalado en puntos anteriores, el auto conocimiento conlleva la humildad necesaria para evitar una auto evaluación engañosa y distorsionada sobre nosotros mismos.

- A9 El Autoconocimiento es el primer paso para ser objetivos y evitar prejuicios en la toma de decisiones y al realizar evaluaciones de cualquier situación tanto personal como profesional. 15,2%

La tercera “alternativa” de solución al problema de investigación es la variable A9. Esta “afirmación” obtenida al igual que todas las demás de la profunda revisión bibliográfica realizada en los primeros años de este trabajo de investigación, nos advierte de que este atributo tan fundamental de la inteligencia emocional es la base sobre la cual los empresarios-directivos y todos los individuos en general, deben de conocerse primero a sí mismos, si es que quieren lograr que los sesgos y limitaciones cognitivas que son parte inevitable de cada ser humano, afecten lo menos posible a la “objetividad” de sus decisiones.

El concepto de sesgo cognitivo “cognitive bias”, fue introducido en 1972 por los Psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky y como tal fue presentado a la comunidad científica basándose en los experimentos que ambos autores realizaron y que les llevaron a la conclusión de la existencia de diferentes patrones de situaciones en las que los juicios y decisiones humanas diferían de lo predecible según la teoría de la elección racional.

De acuerdo con Kahneman y Tversky,(1972), Kahneman, (2012) y Baron *et al* (2007) sesgos cognitivos o prejuicios cognitivos son unos efectos psicológicos que producen una alteración en el procesamiento de la información, lo cual genera una distorsión, juicio erróneo, interpretación deformada sobre la información analizada.

De tal forma que los directivos podrían tener ciertos sesgos a la hora de procesar la información que obra en su poder (Weick, 1995). Algunos de estos son los prejuicios, los cuales a sus vez vienen motivados por la predisposición que tienen los directivos a realizar lo que Viguri (2011), denomina “*percepción selectiva*”, que vendría a ser la

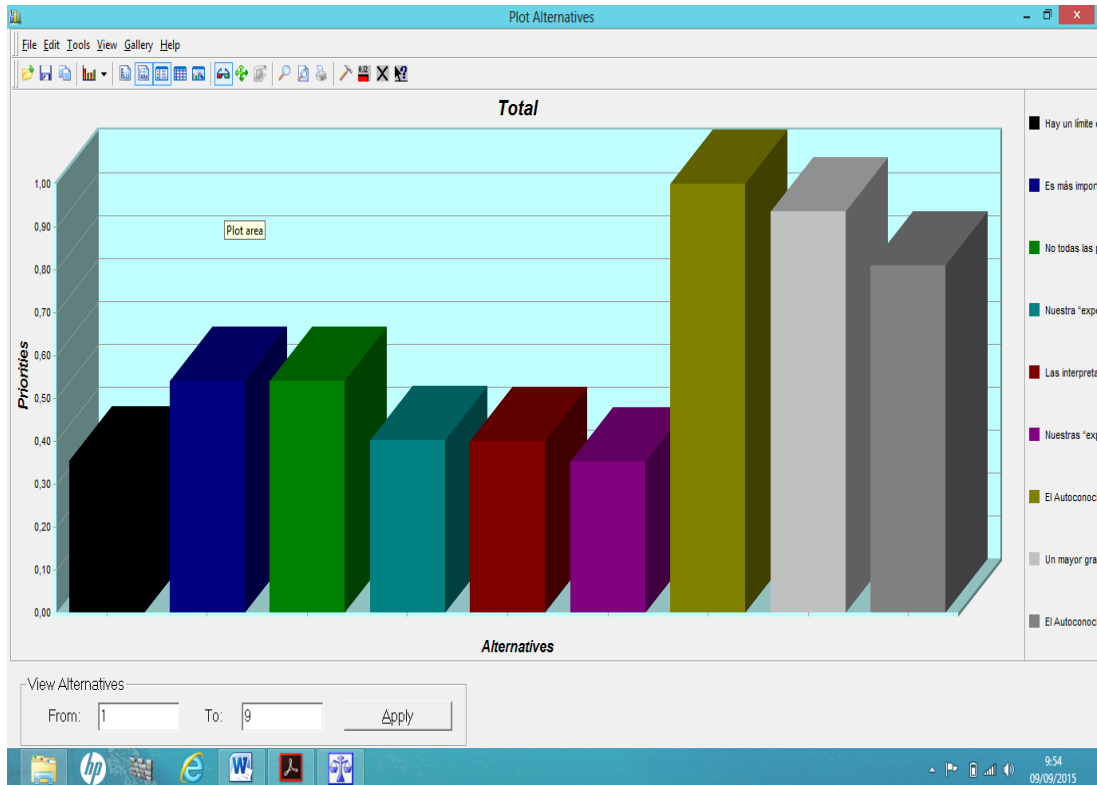
tendencia a ver aquello que o bien esperamos ver, o bien simplemente queremos ver (Barney, 2011). Otro importante sesgo del cual también hemos hablado en el punto anterior, señala Drucker *et al* (2005) es la arrogancia.

Continuando con estos “sesgos” que nos generan prejuicios al evaluar la información de que disponemos, tendríamos la tendencia a la información concreta, esto es, el hecho de que nuestra experiencia acumulada como directivos podría prevalecer sobre la información abstracta. *“una sola experiencia personal, puede eclipsar evidencias estadísticas”*. Como hemos señalado anteriormente Hamel (1996) llega incluso a considerar la experiencia fruto de las situaciones vividas podría incluso llegar a ser irrelevante e incluso peligrosa en un mundo tan cambiante como el actual.

Como señalábamos en la “Introducción”, Capítulo 1 de este trabajo de investigación, el *“conocimiento de uno mismo”* ya fue señalado como primer paso principal antes de la toma de cualquier decisión. Los empresarios-directivos han corroborado esta importante “afirmación” asignándole el tercer puesto en el ranking total de “alternativas” al problema de investigación.

2.2.2 Resto de variables-Alternativas ordenadas por su orden de importancia en la jerarquía de prioridades. Correspondientes al Conocimiento explícito y al Conocimiento tácito.

Cuadro 6. Importancia de las alternativas correspondientes a la dimensión Conocimiento explícito y Conocimiento tácito



- A2 Es más importante interpretar "objetivamente" la información y los datos que manejamos que obtener mayores cantidades de información. 10,1%

Con esta "afirmación" correspondiente al subcriterio Conocimiento explícito, se nos avisa de la vital importancia que hoy día, en un mundo saturado de información y de datos, tiene la "interpretación" de la información y de los datos, previamente obtenidos y filtrados. Como hemos señalado en el marco teórico, hoy día la información y los datos son extremadamente abundantes. La globalización y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación permiten contar a los empresarios-directivos y a todas las personas en general, con abundante información y datos para construir la mejor decisión posible.

De acuerdo con Peppers y Rogers *et al* (2012), la información hoy en día es barata y accesible. Cada 24 horas google procesa más de un billón (1000 millones) de peticiones

individuales de información y los usuarios de facebook generan más de tres terabytes de información nueva. Recientes estimaciones nos dicen que el volumen de información y datos disponibles para el ser humano se duplica cada dos años.

Miller (1956) señaló respecto a la mayor importancia que tiene la “interpretación” de la información respecto al hecho de obtener mayores cantidades de la misma, que cuanto mayor es la información disponible, mayores son los errores cometidos.

Igualmente, un exceso de información, puede llevar a lo que en la literatura del management se ha denominado, “*parálisis por análisis*”. Esto es lo que ocurre, señalan sus principales autores, cuando se maneja una cantidad excesiva de información y de datos de cara a la toma de decisiones.

Por tanto, y teniendo en cuenta todo lo señalado, la mejor decisión posible será siempre la más “objetiva”, aquella que se ajuste lo máximo posible a la realidad. Es por ello, que en esta variable se nos avisa de que tomemos conciencia de que no por disponer de más cantidad de información y de datos, necesariamente vayamos a lograr un mayor grado de “objetividad” en nuestras evaluaciones y diagnósticos de la situación.

- A3 No todas las personas “juzgan” y evalúan la información y los datos que manejan, con el mismo grado de “objetividad”. 10,1%

El mismo grado de importancia atribuyen los empresarios-directivos a esta otra “alternativa” al problema de investigación, correspondiente también como la anterior al subcriterio “Conocimiento explícito”. Los sesgos y limitaciones cognitivas que afectan a todas las personas, a todos los seres humanos, hacen que seamos “subjetivos”. Es por ello, que el análisis DAFO como herramienta comúnmente más utilizada por los directivos a la hora de realizar el diagnóstico de la situación, sea tremendamente “subjetivo”. Es precisamente esta “subjetividad” de dicho análisis lo que presenta el problema de investigación de esta tesis doctoral. Como dice el dicho, “*como somos sujetos somos subjetivos, si fuéramos objetos seríamos objetivos*”, el objetivo principal de este trabajo de investigación, es la toma de conciencia por parte de los empresarios-directivos de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas que afectan a la “objetividad” de sus evaluaciones y diagnósticos. Por medio de este ranking o jerarquía de factores emocionales del “conocimiento total”, buscamos precisamente esa toma de conciencia, e igualmente la asignación jerárquica de la importancia relativa que cada variable tiene. La

“alternativa” de solución al problema de investigación A3, precisamente nos pone el punto de atención en que aunque inevitablemente todas las personas padecemos dichos sesgos, no todas los tienen en la misma intensidad. Advirtiéndonos que la información y los datos que manejamos para la toma de decisiones, puede ser juzgada y analizada según cada uno, mayor o menor grado de “objetividad”.

- A4 Nuestra “experiencia” tanto profesional como personal por sí misma, no garantiza la "objetividad" de las decisiones que tomamos. 7,6%

Aquí nos encontramos en el puesto número 6 del ranking o jerarquía de prioridades, con la primera “alternativa” al problema de investigación perteneciente al subcriterio “conocimiento tácito”. Como señalábamos amplia y extensamente en el marco teórico, el conocimiento tácito de las personas en general, y por supuesto también de los empresarios-directivos en particular, queda principalmente representado por la “experiencia” que estos atesoran. La “experiencia” ha sido señalada en la literatura en no pocas ocasiones, como la base sobre la que se apoyan principalmente los empresarios-directivos al tomar decisiones. La “experiencia” sin embargo, como señala esta “afirmación” obtenida del marco teórico, por sí misma, no garantiza la “objetividad” de las evaluaciones y diagnósticos que de cada situación hagamos de cara a la toma de decisiones.

Daniel Kahneman nos dice que *“No podemos suponer que nuestros juicios sean un buen conjunto de bloques sólidamente estructurados, sobre los cuales basar nuestras decisiones, porque los juicios mismos pueden ser defectuosos”*.

Entendemos que el eminente investigador nos señala que la evaluación que como Directivos podemos hacer sobre las fortalezas y debilidades de nuestra empresa y el papel fundamental que este aspecto tiene sobre la validez del diagnóstico de la situación en la empresa, no siempre será objetivo ya que aunque nuestra experiencia Directiva pueda representar un valor añadido, esa misma experiencia acumulada no es necesariamente sinónimo de imparcialidad.

Otros investigadores como Brooksbank y Taylor *et al*, (2007) señalan en esta misma línea que muchos directivos pese a realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, acaban sin embargo por fiarse más de su propia experiencia, por lo que finalmente no

toman ninguna decisión basada en dicho análisis. A este respecto Hamel (1996), va incluso más allá y señala que en las empresas de hoy día, y en el nuevo entorno en el que estas compiten, un entorno cada vez más cambiante, la experiencia no garantiza ya la objetividad de las decisiones.

Hamel (1996) señalaba que la experiencia del directivo como generadora de conocimiento, podría incluso hoy día resultar peligrosa al fundamentarse en un pasado conocido que no necesariamente debería de verse reproducido en el futuro.

Simon (1957), decía que el conocimiento del que disponemos, fruto de la experiencia acumulada, a la hora de tomar decisiones, es imperfecto. Esto se debería a que, el directivo *“sólo tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones que rodean a la acción y una ligera percepción de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes”*.

Freud, consideraba que manipulamos demasiadas veces nuestra propia “experiencia” con el objetivo de reducir la ansiedad y por tanto, centrar nuestra atención solo en aquello que nos interesa de cara a obtener únicamente el conocimiento que nos conviene.

Es por ello, que los empresarios-directivos situándola en este puesto de ranking, toman conciencia de que no se pueden fiar solo de su “experiencia” a la hora de realizar el diagnóstico de la situación, ya que esta puede estar afectada, en mayor o menor grado, por nuestros prejuicios.

- A5 Las interpretaciones que hacemos de la información y datos obtenidos están supeditadas a nuestras propias experiencias tanto profesionales como personales. 7,5%

Casi el mismo grado de importancia dan los empresarios-directivos a esta variable número A5 que a la anterior. Y es que ambas “alternativas” al problema de investigación, están estrechamente vinculadas. Con esta “afirmación” los empresarios-directivos toman conciencia de que toda la información y los datos obtenidos, pasan por el filtro de la “interpretación” y que esta a su vez está directamente influenciada por la “experiencia”.

Construimos la mejor historia posible, señala (Kahneman, 2012), y lo hacemos partiendo de la información disponible, y si la historia es buena, la creemos. Paradójicamente, añade este mismo autor, nos resulta más fácil a las personas construir una historia coherente, cuando nuestro conocimiento es escaso, cuando las piezas del rompecabezas no pasan de unas pocas. Pero el problema viene, señala este autor, de nuestra capacidad casi ilimitada para ignorar nuestra propia ignorancia, nuestra excesiva confianza en aquello en lo que creemos, fruto de nuestra experiencia, y nuestra limitación a la hora de aceptar las dimensiones de nuestra ignorancia.

El sistema 1 o cerebro emocional, destaca este autor, reacciona con una enorme rapidez y logra llegar a conclusiones pero lo hace sobre la base de evidencias que realmente son muy limitadas. Lo que realmente le importa es poder reaccionar con rapidez y ser capaz de en un plazo muy breve de tiempo, dar sentido a la poca información de la que dispone. Para ello, el sistema 1 se apoya en sus creencias existentes, fruto principalmente de sus “experiencias”.

No debemos de olvidar, que es el sistema 2, o cerebro racional, es el que realmente busca obtener mayores niveles de información y de datos a la hora de hacer diagnósticos de la situación. Pero, en no pocas ocasiones, las personas en general, y los empresarios-directivos en particular abusamos del uso del cerebro emocional, de cara a invertir la menor cantidad de tiempo posible en la realización de diagnósticos y evaluaciones, como paso previo a la toma de decisiones.

Los empresarios-directivos, toman conciencia mediante esta variable, de que es finalmente la experiencia de cada uno, la que en la mayoría de los casos influirá por medio de la interpretación que haga de la información y de los datos obtenidos, sobre la objetividad del diagnóstico de la situación en sus empresas.

- A1 Hay un límite en la cantidad de información que cada persona puede asimilar ya sea al tomar una decisión o al realizar un diagnóstico de la situación.
6,6%

Como venimos destacando desde la introducción y marco teórico de este trabajo de investigación, los sesgos y limitaciones cognitivas que afectan a todas las personas a la hora de ser lo más objetivos posible en sus diagnósticos y evaluaciones, influyen sobre la

“objetividad” de los tres tipos de conocimiento que se utilizan de forma simultánea al realizar dichas evaluaciones y diagnósticos.

Esta variable, destaca que nuestra mente tiene una capacidad limitada de absorción y asimilación de información y de datos. La información y los datos, son parte fundamental a la hora de evaluar o de diagnosticar una situación. Si con las tres variables pertenecientes a la dimensión Auto conocimiento poníamos el foco de atención sobre la “humildad”, con esta “alternativa” al problema de investigación, los empresarios-directivos toman conciencia de la necesidad debido a la racionalidad limitada de las personas, de saber buscar y saber filtrar la información y los datos más relevantes.

Miller (1956) señaló que existe un límite respecto a la cantidad de información que nuestra mente puede manejar. Fue en su famoso artículo publicado en 1956, y con el título, “The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information” donde demostró que según se nos iban incrementando los niveles de información y/o diferentes variedades de elección, iba aumentando la confusión, y por tanto, las decisiones que se iban tomando eran cada vez más complicadas, y generaban un mayor índice de errores. *“Mucha gente se sorprende de que el número a partir del cual empezamos a cometer errores, es tan pequeño como siete...”*. De acuerdo con Miller (1956) nuestra capacidad de juzgar y nuestra memoria inmediata, imponen severas limitaciones a la cantidad de información que podemos recibir, procesar y recordar.

El propio Simon lo explicaba así:

“Cuanto más te concentras en lo que esperas ver, menos probable es que veas lo inesperado. (...) Existe una cantidad ilimitada de información en el mundo, pero nuestra capacidad para atender a la información es bastante limitada. Si estás limitado en el número de cosas a las que puedes prestar atención y la atención es la puerta de acceso a la consciencia, solo puedes ser consciente de un subconjunto limitado de lo que hay ahí fuera”.

- A6 Nuestras “experiencias” profesionales y personales pueden generar un exceso de confianza y prejuicios que nos pueden llevar a errores en la toma de decisiones y al realizar el diagnóstico de la situación. 6,6%

Esta última variable o “alternativa” de solución al problema de investigación, pone el punto de atención al igual que las otras dos variables pertenecientes al subcriterio Conocimiento tácito, en el hecho de que la “experiencia” puede ser generadora también de malas evaluaciones y diagnósticos.

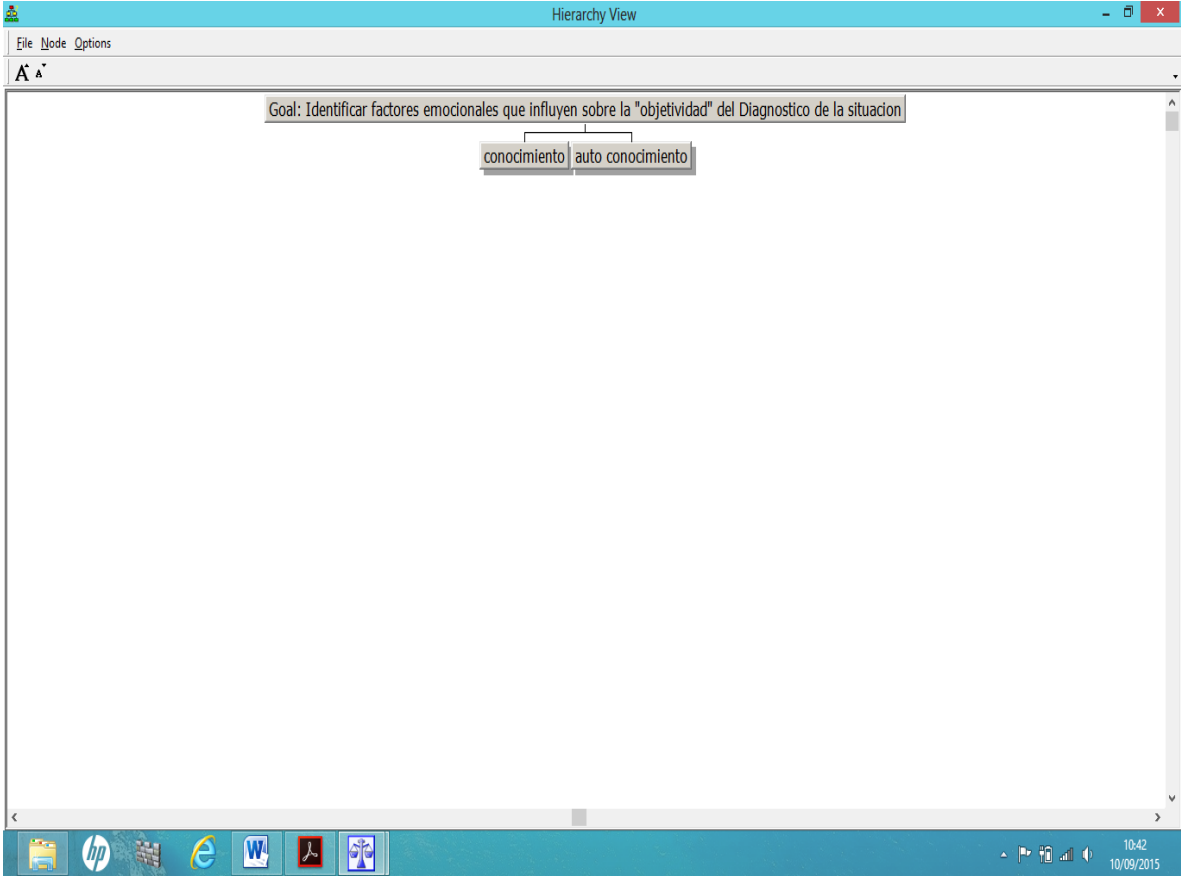
Como mencionábamos en el capítulo 1, la literatura del management al igual que la de la estrategia militar, está plagada de éxitos, pero también de fracasos de líderes que previamente a dichos fracasos habían logrado grandes éxitos. Quizá un exceso de confianza, quizá una mala medición de sus fortalezas, o de las de sus oponentes, fueron las causas, pero en cualquier caso, con esta “alternativa” de solución al problema de investigación, los empresarios-directivos toman conciencia del hecho, y les invita a la prudencia ante los éxitos, no solo ante los fracasos.

Es exceso de confianza, proviene en la mayoría de los casos, de la falta de “humidad”, y la falta de “humildad” proviene en la mayoría de los casos de la “arrogancia”.

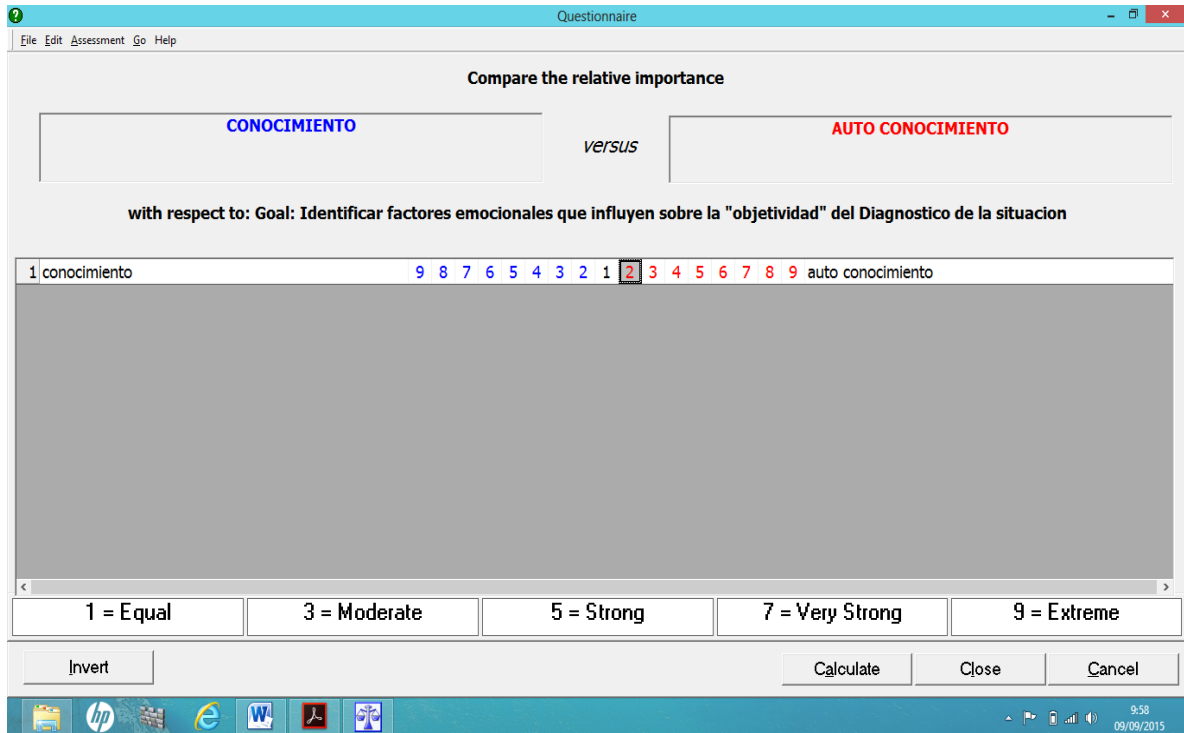
Chatterjee (1998) decía que; *la psicología budista señala que hay cinco emociones básicas que causan desasosiego en las personas, lo que tradicionalmente hemos llamado, nublar la mente*, y destacaba la “arrogancia” como una de ellas, señalando que esta consiste en un estado mental en el que la persona suele permanecer obsesionada con su sentimiento de superioridad. Lo cual, suele desembocar en un exceso de confianza que puede igualmente provocar innumerables errores al hacer diagnósticos de la situación, y por tanto, finalmente al tomar decisiones.

3. Análisis de los resultados en relación a los “criterios” o dimensiones principales. Nivel 1. Priorización de los “criterios” de solución al problema de investigación.

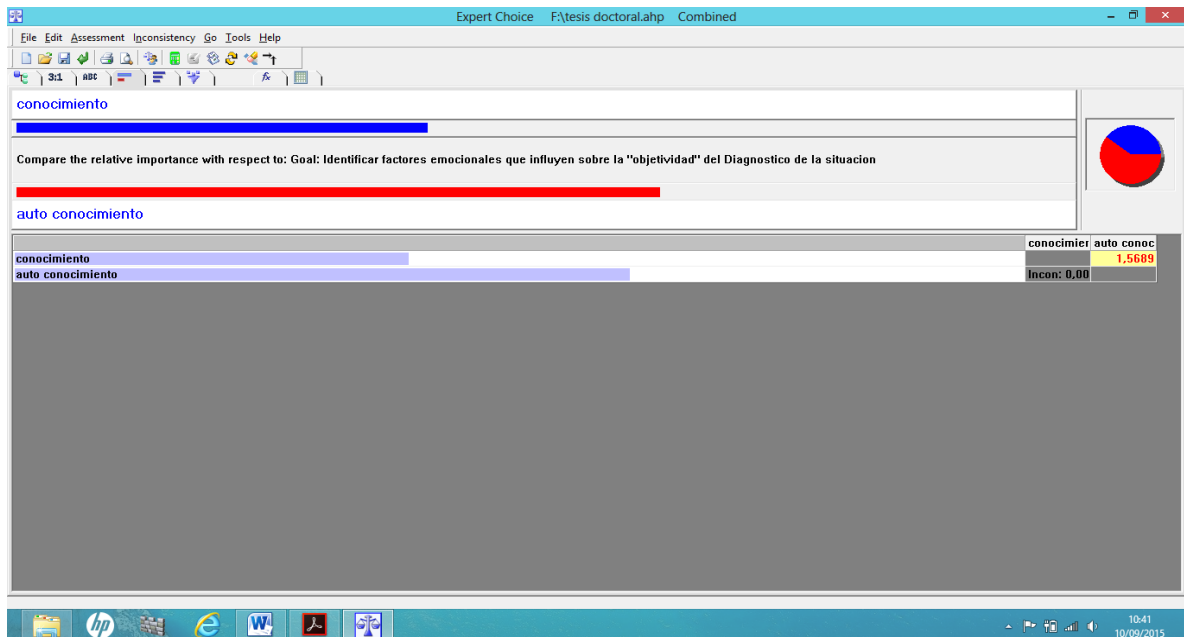
Cuadro 7. Estructura jerárquica de los “Criterios”



Cuadro 8. Comparación de grado de importancia de los "criterios".



Cuadro 9. Matriz de dominancia de las dos dimensiones principales

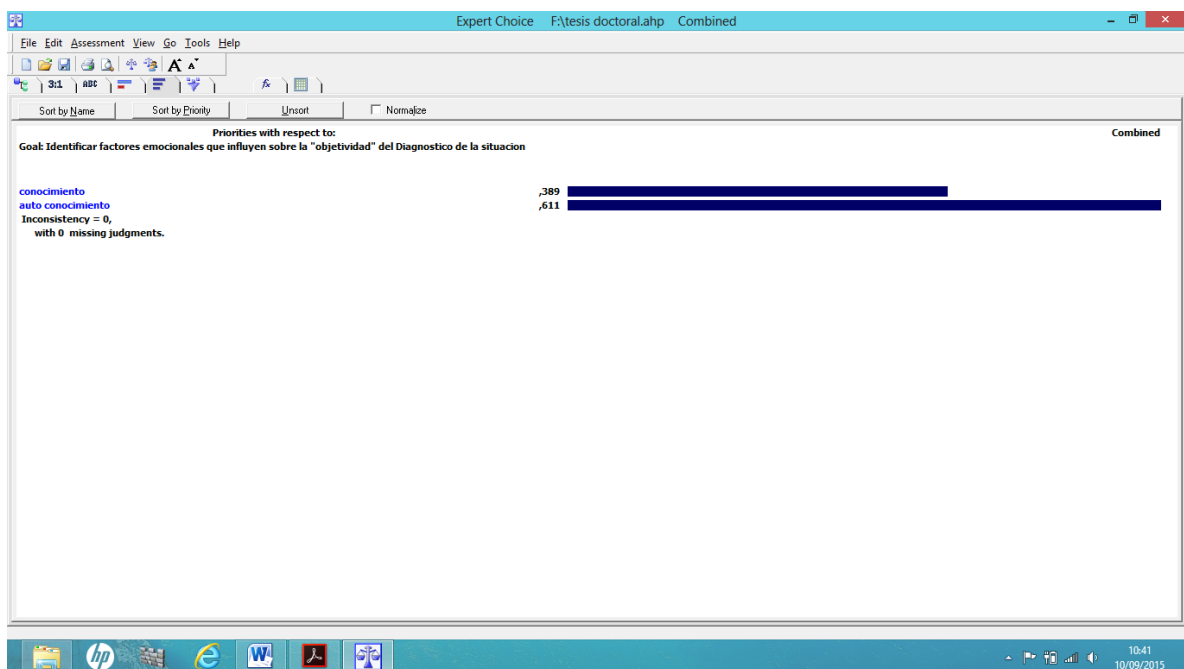


En el punto 2, hemos analizado el nivel 3 de nuestra estructura jerarquica (cuadros 2 y 3), y se ha determinado cuales son las variables “alternativas” que influyen mas, debido a su posicion en el ranking y a su peso reltativo respeto al total, sobre la “objetividad” del diagnostico de la situacion. Esto como hemos señalado permite a los empresarios-directivos priorizar unas variables sobre otras respecto a la toma de conciencia de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas que afectan a la objetividad de sus diagnosticos y evaluaciones. Todas las variables “alternativas” son importantes, ya que sino no habrian sido; 1) seleccionadas de la revision bibliografica, 2) elegidas por el panel de expertos como las mas importantes. Sin embargo, por medio de este ranking o jerarquia, los empresarios-directivos priorizan unas sobre otras de cara a la toma de conciencia de sus efectos sobre la “objetividad”.

En este apartado, sin embargo (punto 3), analizamos la valoracion de los juicios emitidos por el grupo de expertos con respecto a los dos “criterios” principales.

Como señalabamos en el punto 2, el objetivo principal de este trabajo de campo se centra sobre los resultados correspondientes al nivel 3, sin embargo, no queremos dejar de aportar los resultados correspondientes a este nivel 1.

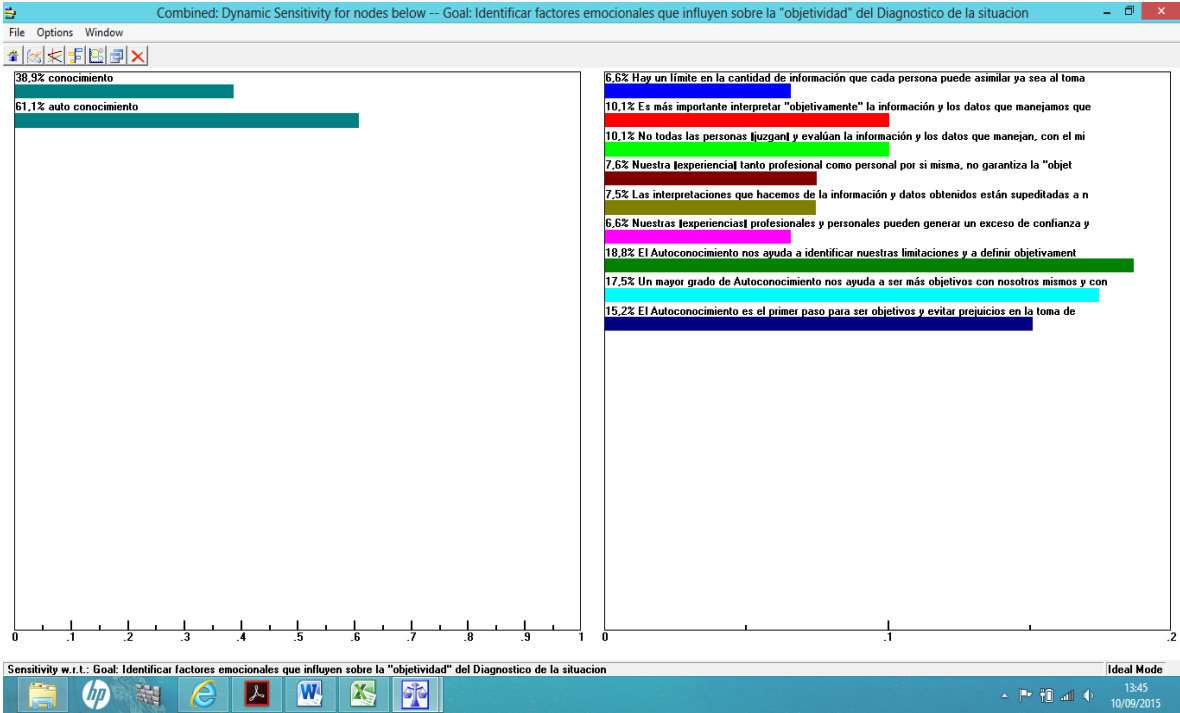
Cuadro 10. Ordenacion por prioridades de las dos dimensiones principales



Como podemos ver en los dos cuadros anteriores, el peso relativo del “criterio” auto conocimiento es superior al del “criterio” conocimiento. Esto no aporta practicamente ninguna novedad ya que obtuvimos un resultado semejante al agrupar los pesos relativos correspondientes a la suma de las tres alternativas representativas de cada tipo de conocimiento total. No debemos de olvidar, que según la literatura todas las personas utilizamos los tres tipos de conocimiento al realizar evaluaciones y diagnosticos, y por tanto al tomar decisiones. Unas personas estaran influidas por mas sesgos y limitaciones cognitivas en en alguno de estos tres tipos de conocimiento que en los otros. Lo importante no es esto, lo importante es tomar conciencia de ello. De poco serviria que una persona disponga de una capacidad excepcional de asimilacion de informacion, si luego no es “objetiva” interpretando dicha informacion. O por ejemplo, de poco serviria tener una gran “experiencia” o estar curtido en mil batallas, si no sabemos luego ser realistas con los resultados que en nosotros han dejado esas “experiencias”. Los empresarios-directivos al asignar un mayor peso relativo al conocimiento de uno mismo, sitúan este como el primero de los tres sobre el que poner el foco de atencion de cara a ser mas objetivos.

4. Análisis de sensibilidad y consistencia del modelo.

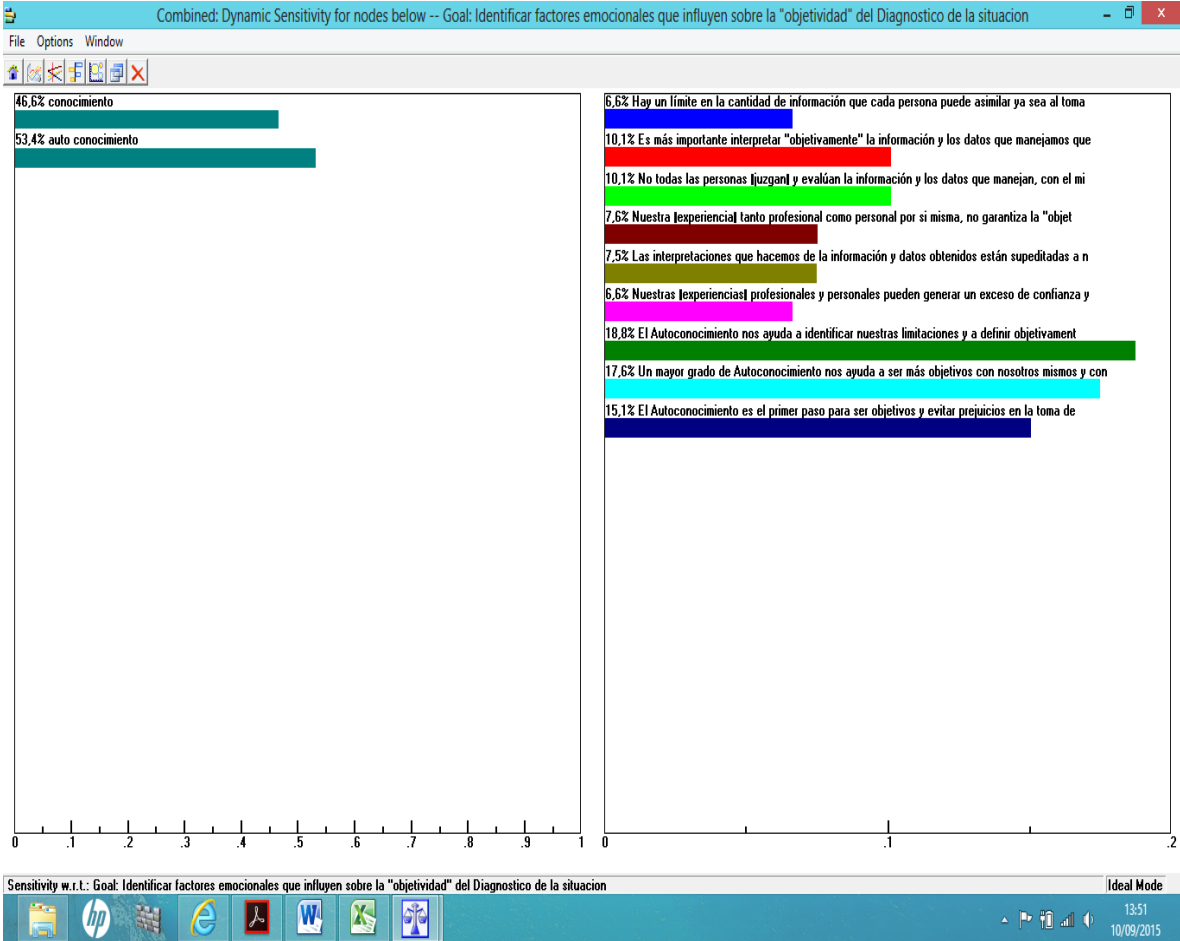
Cuadro 11. Importancia relativa de los “criterios” con respecto al objetivo.



En el cuadro numero 11, podemos observar de una forma grafica mediante diagrama de barras horizontales, la importancia relativa de las dos dimensiones principales del modelo “criterios”, con respecto a las “alternativas” de solución al problema de investigación.

4.1 Análisis de sensibilidad – Escenario 1

Cuadro 12. Incremento del 20% en el factor Conocimiento



En el cuadro numero 12 podemos observar que al incrementar el peso relativo en un 20% de la dimensión – Criterio, “conocimiento”, apenas varían los pesos correspondientes a

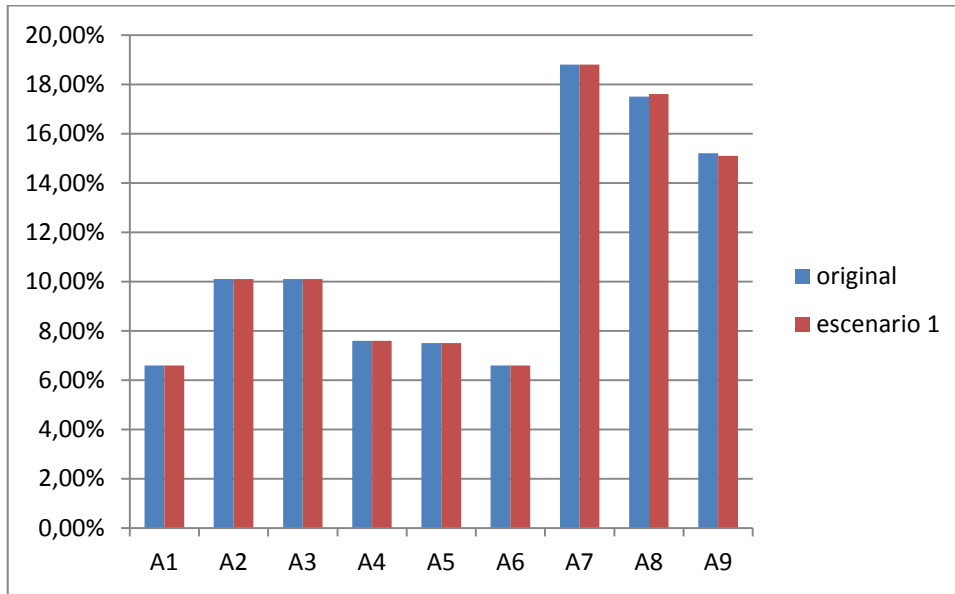
las “alternativas” de solución al problema de investigación. Advertimos no obstante, que este incremento al aplicarlo directamente sobre el programa, puede tener un nivel de imprecisión del + 0,1 o -0.1 y no en todos los casos. Lo cual representa apenas una inapreciable desviación.

Como podemos ver en el cuadro 14, las posiciones en el ranking o jerarquía de prioridades siguen siendo exactamente las mismas, y se produce únicamente una ligerísima variación en los pesos relativos de las variables “alternativas” A8 y A9, que podemos ver en el cuadro 13.

Cuadro 13. Variaciones. Escenario 1

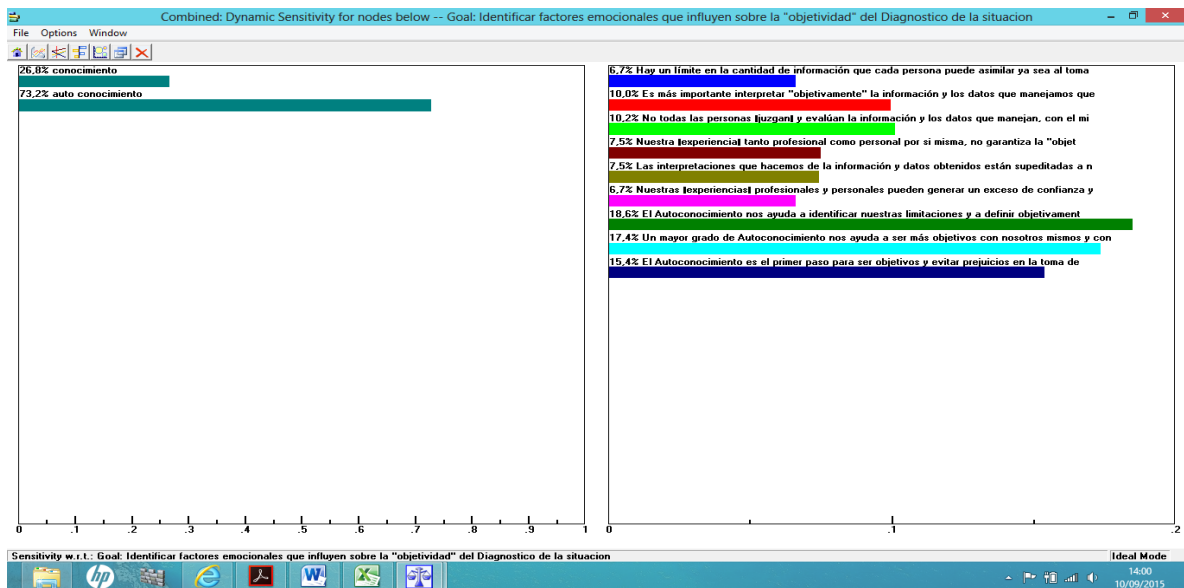
	original	escenario 1	Desv
A1	6,60%	6,6%	0,00%
A2	10,10%	10,1%	0,00%
A3	10,10%	10,1%	0,00%
A4	7,60%	7,6%	0,00%
A5	7,50%	7,5%	0,00%
A6	6,60%	6,6%	0,00%
A7	18,80%	18,8%	0,00%
A8	17,50%	17,6%	0,57%
A9	15,20%	15,1%	-0,66%

Cuadro 14. Pesos “alternativas” escenario 1



4.2 Análisis de sensibilidad – Escenario 2

Cuadro 15. Incremento del 20% en el factor Auto conocimiento



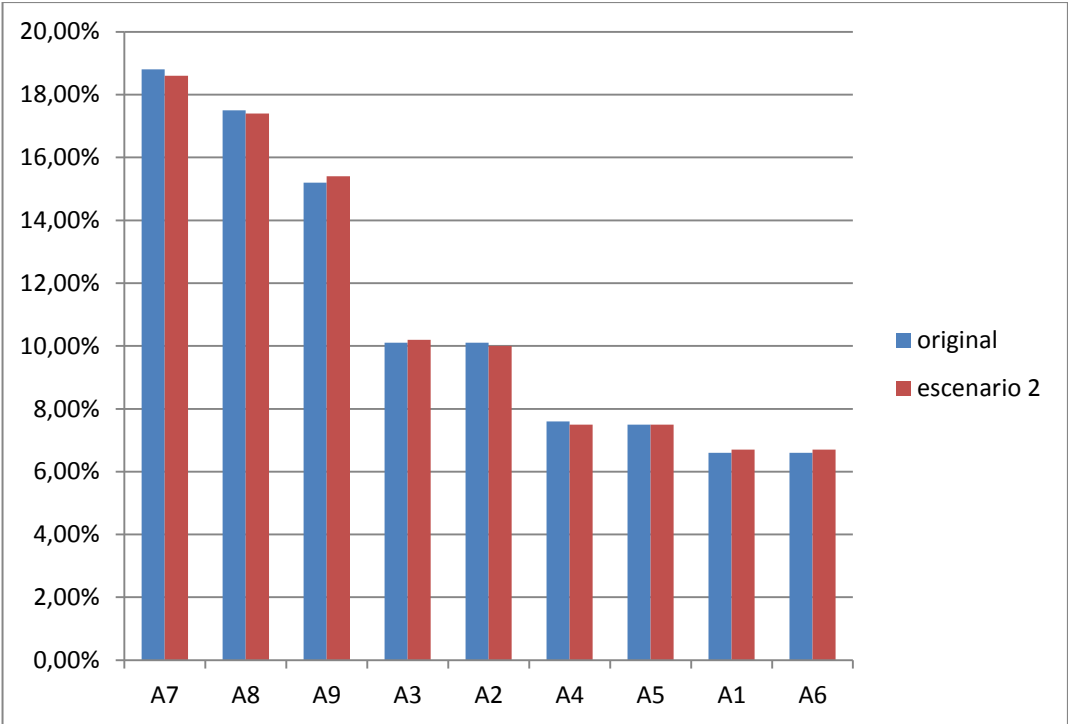
En el cuadro numero 15 podemos observar que al incrementar el peso relativo en un 20% de la dimensión – Criterio, “Auto conocimiento”, apenas varían los pesos correspondientes a las “alternativas” de solución al problema de investigación.

Como podemos ver en el cuadro 16, las posiciones en el ranking o jerarquía de prioridades varían ligeramente, y se producen ligerísimas variaciones en los pesos relativos de todas las variables “alternativas” excepto en la A5 que permanece igual.

Las únicas variables que varían su posición en el ranking son; A2 y A3. Las cuales permutan su posición. Pasando A3 a ocupar la posición que ocupaba A2 y esta a su vez la que ocupaba A3.

No obstante como podemos ver en el cuadro 15 a continuación, no se aprecian en ningún caso, variaciones superiores al 1,5%, lo cual permite confirmar que los resultados del análisis de sensibilidad también en lo que refiere a este “criterio” es bastante óptimo.

Cuadro 16. Variaciones escenario 2



Cuadro 17. Pesos “alternativas” escenario 2

	original	escenario 2	Desv
A7	18,80%	18,6%	-1,1%
A8	17,50%	17,4%	-0,6%
A9	15,20%	15,4%	1,3%
A3	10,10%	10,2%	1,0%
A2	10,10%	10,0%	-1,0%
A4	7,60%	7,5%	-1,3%
A5	7,50%	7,5%	0,0%
A1	6,60%	6,7%	1,5%
A6	6,60%	6,7%	1,5%

5. Conclusiones al análisis de consistencia y al análisis de sensibilidad

En ambos escenarios, hemos hecho una variación en el peso relativo de los “criterios” del +20% sin embargo, de acuerdo con Palomo (2006) la recomendación de AHP es que dicha variación este entorno al 10%. Hemos podido ver sin embargo, que en otros trabajos de investigación como es el de García (2010), las variables principales seleccionadas para realizar el análisis de sensibilidad, fueron alteradas en un 25%. Es por ello, que hemos considerado oportuno quedarnos en el entorno del 20% como punto en cierta forma intermedio.

Las variaciones tanto en la jerarquía o posición en el ranking de las “alternativas” de solución al problema de investigación, como en sus pesos relativos con respecto al total apenas sufren variaciones.

Como hemos podido por tanto observar de los resultados de aplicar el análisis de sensibilidad a ambos criterios principales, las valoraciones de los expertos con respecto a las prioridades asignadas a cada “alternativa”, se mantienen prácticamente inalterables en ambos escenarios, aportando esto la necesaria robustez respecto a la propuesta de solución al problema de investigación.

Con respecto al análisis de inconsistencia, y de acuerdo con Forman (1993) existen algunas razones de peso a destacar por las que puede producirse un índice de inconsistencia no aceptable en los resultados al aplicar el método AHP. Este autor, destaca entre otras la falta de información por parte de los expertos al realizar sus juicios y la falta de entendimiento respecto al fenómeno de estudio. Otra causa destacada por este mismo autor es la falta de concentración por parte de los expertos consultados al realizar sus valoraciones.

Como se puede apreciar en los cuadros expuestos al respecto, el índice de inconsistencia global de todo el grupo fue igual a 0. No superándose tampoco en ningún caso el índice máximo permitido del 10% en ninguno de los juicios individuales. Es importante destacar, señala este autor que un bajo índice de inconsistencia es deseable pero no suficiente. Un bajo índice de inconsistencia no es en sí mismo, el objetivo del proceso de toma de decisión. Un bajo índice de inconsistencia es necesario pero no suficiente para tomar una buena decisión. “Es del todo posible ser perfectamente consistente pero estar consistentemente equivocado” (Forman, 1993). Es más importante, señala este mismo autor, ser riguroso y exacto que simplemente consistente.

CAPITULO - 7

Conclusiones generales y líneas futuras de investigación

5. Introducción

El propósito de este capítulo que cierra este trabajo de investigación, es hacer un resumen de las conclusiones que ya hemos expuesto extensamente en el capítulo anterior dedicado al Análisis y explotación de los resultados. Igualmente, propondremos posibles líneas futuras de investigación que a nuestro entender, ampliarían y complementarían esta tesis doctoral.

En primer lugar, destacar los objetivos propuestos en este trabajo de investigación, y expuestos ampliamente en los capítulos 1 (Instrucción) y 5 (Metodología de la investigación). En la “Introducción – Capítulo 1” hicimos una primera presentación de los objetivos de este trabajo de investigación, “introducción” que fue después expuesta de nuevo y ampliada en sus matices en la “Metodología de la investigación – Capítulo 5” ya que (la metodología utilizada) ha sido parte fundamental para llevar a cabo nuestra investigación.

El objetivo principal de esta investigación conlleva la propuesta a los empresarios-directivos, de la **toma de conciencia**, de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas del “conocimiento total”, que afectan a la objetividad de sus evaluaciones, interpretaciones y juicios, al realizar el diagnóstico de la situación.

Este objetivo principal viene derivado del “problema de investigación”, que es la “subjetividad” del análisis DAFO y por tanto del problema que esto representa respecto a la tan necesaria “objetividad” que este análisis tiene que tener de cara a la realización de un diagnóstico de la situación del cual puedan salir formuladas las verdaderas ventajas competitivas con que la empresa competirá en su respectivo mercado o sector.

El objetivo principal, lo hemos concretado por medio de los objetivos específicos correspondientes a la fase 2, y que han terminado con la identificación por parte de los empresarios-directivos, en la fase 3 Capítulo 6 - Análisis y explotación de los resultados, de una **jerarquía de factores emocionales críticos del “conocimiento total” que influyen** en mayor y menor grado **sobre la “objetividad” del diagnóstico de la situación.**

Ha sido muy importante en el capítulo 5, correspondiente a la metodología utilizada en este trabajo de investigación, definir precisamente que metodología íbamos a utilizar para lograr el objetivo y por qué esta ha sido la más adecuada.

Teniendo en cuenta cual ha sido el objetivo específico de nuestra investigación y destacando la naturaleza compleja del problema de investigación planteado, llevamos a cabo una profunda revisión de la bibliografía relacionada tanto con el “conocimiento” como con aquellos métodos científicos existentes, que podrían ayudarnos a lograr tan complicado objetivo. Ya mencionamos en dicho capítulo, que este es un trabajo de investigación con un marcado carácter exploratorio, ya que, implica entrar en algo tan complejo como es la “subjetividad” de las personas.

Como mencionábamos en el capítulo 1 – Introducción, el problema de investigación representado por la “subjetividad” del análisis DAFO, como la herramienta más comúnmente utilizada para la realización del diagnóstico de la situación, se debe a que este es realizado por personas, por seres humanos, que somos todos “subjetivos” en nuestras evaluaciones y diagnósticos debido a los sesgos y limitaciones cognitivas que afectan intrínsecamente a nuestra naturaleza.

La elección de método de las jerarquías analíticas, se debe precisamente a esto, ya que es un proceso que tiene en cuenta la “subjetividad” del ser humano. Y esto, no es algo que hayamos podido encontrar en otros métodos de análisis estadísticos.

6. Conclusiones en relación a los objetivos específicos de la investigación

Las conclusiones respecto a los objetivos específicos que han guiado el desarrollo de la investigación, han sido los siguientes:

- Como primer paso fundamental, hacer una profunda revisión bibliográfica sobre todas las aportaciones e investigaciones realizadas al respecto del “conocimiento total”. Esto se realizó con el objetivo de encontrar aquellas variables que mejor encajaran con nuestro fenómeno de estudio.
- Seleccionar aquellas “afirmaciones” más relevantes aportadas por la comunidad científica durante todo ese periodo, como variables identificativas y explicativas de los tres tipos de conocimiento descritos en puntos anteriores, y que como tales, son utilizados conjuntamente, a la hora de realizar un diagnóstico de la situación. Como hemos señalado en varias ocasiones, ha sido enormemente difícil digerir el gran volumen de información que sobre el “conocimiento” se ha generado a lo largo de los siglos. Y es que hoy día, la abundancia de información, hace que el problema para el investigador, no sea tanto obtenerla, sino filtrarla.
- Realizar un análisis de aquellos componentes principales con el objetivo de encontrar grupos de variables con significado común que confirmen las dos dimensiones principales (estas las denominaremos en el trabajo de campo, “criterios”). En este punto, se lanzó una encuesta que fue cumplimentada por más de 400 empresarios-directivos, lo cual da una idea del altísimo grado de aceptación que ha tenido entre este colectivo el “fenómeno de estudio” de este trabajo de investigación. Igualmente y junto con destacar dicho interés, también mencionar que las “afirmaciones” obtenidas por medio de la revisión bibliográfica, fueron entendidas por parte de este colectivo, ya que de lo contrario, no hubiéramos tenido un índice de respuesta tan alto. Del resultado de este análisis, únicamente quedo descartada una variable, la X1 debido al bajo índice de consistencia obtenido.

- Por medio de un “Panel de expertos” se llevó a cabo la ponderación realizada mediante una escala de 1 a 5 del grado de importancia atribuido por los empresarios-directivos a las variables (afirmaciones) obtenidas por la revisión bibliográfica. Con el objetivo específico de someter a valoración dichas variables como representativas de los sesgos y limitaciones cognitivas que afectan a los tres tipos de conocimiento utilizados por los empresarios-directivos al realizar el diagnóstico de la situación, se seleccionó un panel de expertos. Este panel de expertos, formado por 40 empresarios-directivos valoró en una escala de 1 a 5, donde 5 representaba la valoración más alta, y 1 la más baja, el grado de “importancia” que respecto al “fenómeno de estudio” atribuían a cada “variable”. El objetivo específico de esta parte del trabajo de campo fue la “validación del contenido” por parte de los empresarios-directivos. Quedaron validadas 9 del total de las 19 variables presentadas. Tres de ellas correspondientes al conocimiento explícito, tres correspondientes al conocimiento tácito, y tres igualmente correspondientes al auto conocimiento. Se fueron agrupando las distintas variables por cada tipo de conocimiento, y se fueron seleccionando aquellas con las puntuaciones más altas. Decidimos seleccionar en orden de importancia un máximo de tres variables por tipo de conocimiento, debido a la limitación que Miller señaló respecto al número máximo de “alternativas” entre las cuales las personas pueden elegir. Miller (1956), decía que era el número siete más menos dos, la cantidad de objetos que es capaz de manejar nuestra mente para procesar la información haciendo comparaciones entre ellos. Esto quiere decir que tenemos una capacidad limitada de absorción de información, lo cual también fue compartido y ampliado por Simon. Como pudimos ver en el cuadro con los resultados de esta encuesta, las tres variables seleccionadas por cada tipo de conocimiento, en función de sus índices más altos de importancia atribuidos por el panel de expertos, eran igualmente las 9 variables con los índices de importancia obtenidos más altos del total de las 19 variables sobre las que se consultó a los expertos. Esto nos facilitó el poder dejar el número final de variables en una cifra que no superara la definida por Miller. En cualquier caso, y al establecer este autor un rango en el que el número máximo de variables podía ser nueve, podríamos haber hecho incluso una selección máxima de dos variables por tipo de conocimiento, lo cual hubieran hecho un total de seis. No obstante, esto no fue necesario, pero hubiera facilitado la realización del paso siguiente, aunque igualmente hubiera reducido la riqueza de información que del siguiente paso, hubiéramos obtenido.

- Una vez obtenida la validación externa (panel de expertos) de las nueve variables-alternativas (afirmaciones) señaladas, y por tanto identificados los “criterios”, “subcriterios” y “alternativas” de solución a nuestro problema de investigación, se procedió a la obtención por medio del método AHP de una jerarquía de factores emocionales del conocimiento total que influyen sobre la “objetividad” del diagnóstico de la situación, con el objetivo principal de lograr la concienciación por parte de los empresarios-directivos de la existencia de sesgos y limitaciones del conocimiento total, que afectan a la “objetividad” de sus diagnósticos y evaluaciones.
- Concluimos que el método AHP, análisis de las jerarquías analíticas, era el más apropiado en nuestro caso. Esto es debido a que se trataba de encontrar una solución a un problema complejo que incluye aspectos tangibles, pero sobre todo, intangibles que debían de ser abordados de manera sistemática y ordenada con el objetivo de lograr resultados efectivos. Como hemos podido ver en el capítulo 5 correspondiente a la metodología de la investigación, para poder resolver problemas complejos se han utilizado técnicas de decisión multicriterio. Y ha sido el método de las jerarquías analíticas, el que por su fácil adaptación a cada situación planteada, permite lograr una solución al problema de investigación.

7. Conclusiones en relación a los resultados de la investigación

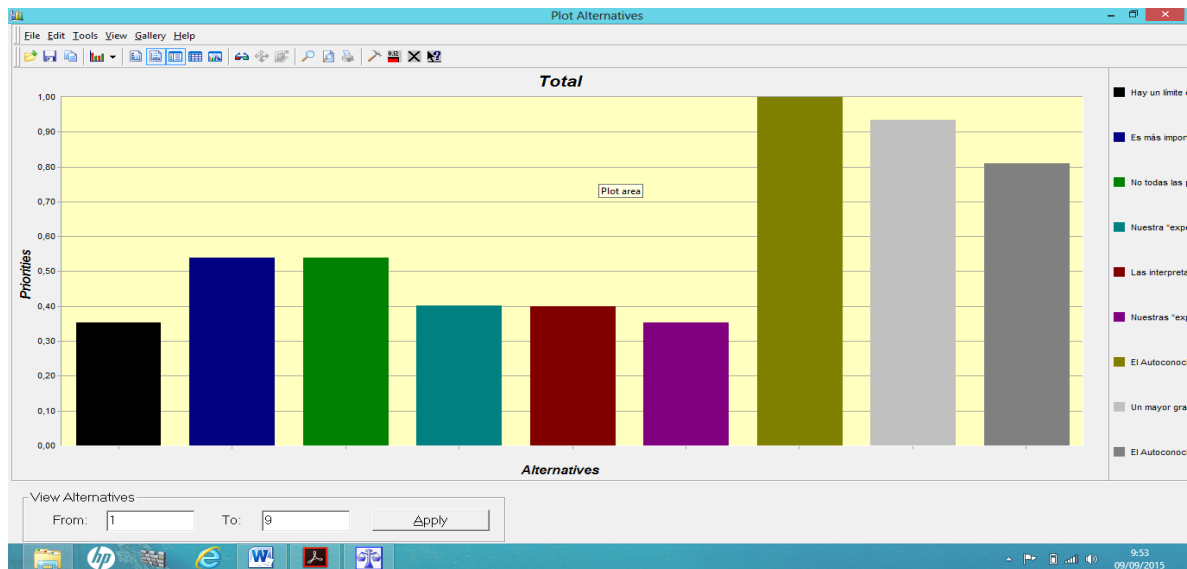
3.1 Introducción

La aplicación del método AHP nos permitió obtener un ranking de prioridades sobre estas variables, ahora en este punto re denominadas como “alternativas” de solución al problema de investigación.

Por medio de esta jerarquía de “prioridades” los empresarios-directivos determinaron cuales de ellas debían ser tenidas más en cuenta y cuales menos, a la hora de realizar el diagnóstico de la situación. Cuales debían por tanto, como objetivo principal de este trabajo de investigación, ocupar un lugar principal en la toma de conciencia de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas del conocimiento total, que afectan a la “objetividad” del diagnóstico de la situación.

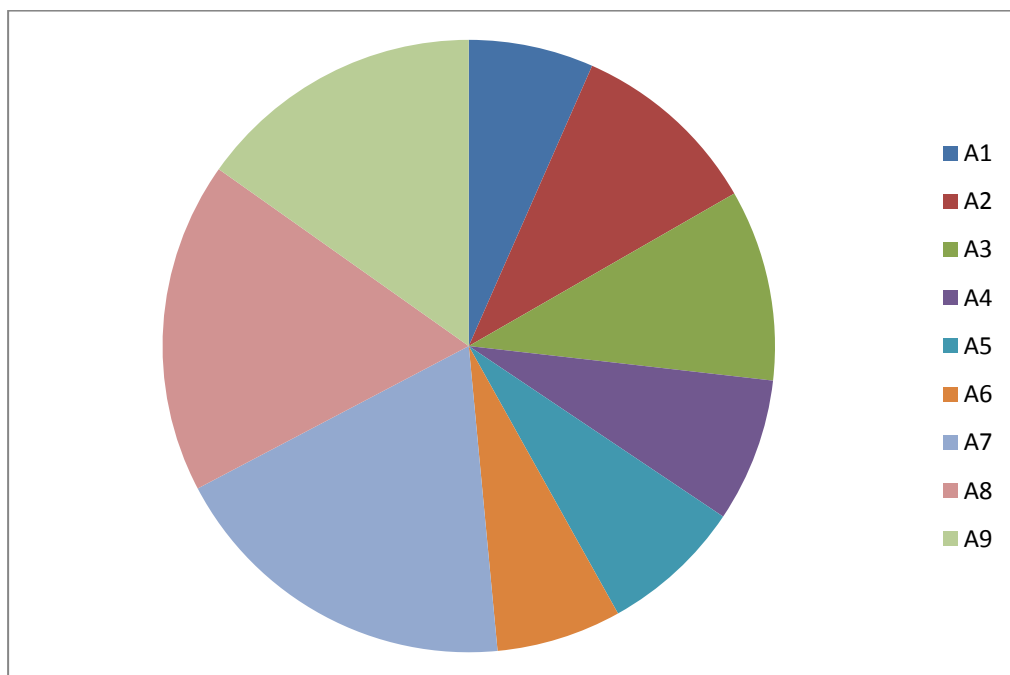
7.2 Pesos relativos correspondientes a cada “alternativa”.

Cuadro 1. Pesos relativos correspondientes a cada “alternativa” de solución



- A1 Hay un límite en la cantidad de información que cada persona puede asimilar ya sea al tomar una decisión o al realizar un diagnóstico de la situación. **6,6%**
- A2 Es más importante interpretar "objetivamente" la información y los datos que manejamos que obtener mayores cantidades de información. **10,1%**
- A3. No todas las personas “juzgan” y evalúan la información y los datos que manejan, con el mismo grado de “objetividad”. **10,1%**
- A4 Nuestra “experiencia” tanto profesional como personal por sí misma, no garantiza la "objetividad" de las decisiones que tomamos. **7,6%**
- A5 Las interpretaciones que hacemos de la información y datos obtenidos están supeditadas a nuestras propias experiencias tanto profesionales como personales. **7,5%**

- A6 Nuestras “experiencias” profesionales y personales pueden generar un exceso de confianza y prejuicios que nos pueden llevar a errores en la toma de decisiones y al realizar el diagnóstico de la situación. **6,6%**
- A7 El Autoconocimiento nos ayuda a identificar nuestras limitaciones y a definir objetivamente nuestras fortalezas. **18,8%**
- A8 Un mayor grado de Autoconocimiento nos ayuda a ser más objetivos con nosotros mismos y con la competencia y por tanto nos ayuda a tomar mejores decisiones. **17,5%**
- A9 El Autoconocimiento es el primer paso para ser objetivos y evitar prejuicios en la toma de decisiones y al realizar evaluaciones de cualquier situación tanto personal como profesional. **15,2%**



3.3 Variables-Alternativas correspondientes al subcriterio y criterio “Auto conocimiento”. Su aportación al ranking o jerarquía de prioridades.

Como podemos ver en el gráfico, las variables correspondientes a las “alternativas” de solución de la dimensión “Auto conocimiento” se sitúan en los tres primeros puesto del ranking de prioridades (base de la pirámide) realizado por el conjunto de los 15 expertos consultados. Las variables “alternativas” A7 es la que obtiene el peso relativo más alto, seguida de la variable A8 y de la variable A9.

- A7 El Autoconocimiento nos ayuda a identificar nuestras limitaciones y a definir objetivamente nuestras fortalezas. 18,8%

Como venimos destacando desde el comienzo de este trabajo de investigación, y cuyo objetivo principal del mismo, conlleva la propuesta a los empresarios-directivos, de la **toma de conciencia** por parte de estos, de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas del “conocimiento total”, que afectan a la objetividad de sus evaluaciones, interpretaciones y juicios, al realizar el diagnóstico de la situación. La variable A7 nos alerta, nos pide por tanto que tomemos conciencia de que un mayor o menor grado de Auto conocimiento por parte del empresario-directivo, influirá sobre la “objetividad” final del diagnóstico que de la situación este haga. Es decir, que si el Auto conocimiento nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y debilidades, un mayor grado de conocimiento de uno mismo, ayudara a la realización de evaluaciones más “objetivas”, mientras que un menor conocimiento por parte del empresario-directivo de sí mismo, desembocara en evaluaciones menos “objetivas”.

Con el peso relativo que los empresarios-directivos han asignado a esta variable, nos dicen que a la hora de ser más objetivos y por tanto de minimizar lo máximo posible los sesgos y limitaciones cognitivas que inevitablemente todos los seres humanos padecen, tomemos buena conciencia de la importancia de esta variable, y por tanto pongamos los medios para mejorar esta capacidad tan importante de la inteligencia emocional.

- A8 Un mayor grado de Autoconocimiento nos ayuda a ser más objetivos con nosotros mismos y con la competencia y por tanto nos ayuda a tomar mejores decisiones. 17,5%

La “alternativa” A8 al problema de investigación, nos avisa de que el conocimiento de uno mismo, no solo ayuda a definir de una forma más “objetiva” las fortalezas y debilidades de uno mismo, sino que también facilita un mayor conocimiento del oponente o del competidor. Como señalábamos en el Capítulo 3, la medición de una fortaleza o de una debilidad propia, conlleva la misma medición con respecto a la competencia. Es por ello, que en dicho capítulo hacíamos un especial hincapié sobre la “humildad” como base sobre la que igualmente se construye una evaluación o diagnóstico imparcial y realista. La humildad, decía una destacada autora, es *andar en verdad*. Y su importancia para lograr el mayor conocimiento posible de uno mismo y de los demás, como señalaba otro importante autor de nuestra literatura universal es fundamental.

La Humildad, señalaba Cervantes en el “coloquio de los perros”, “...es la base y fundamento de todas las virtudes, y sin ella no hay alguna que lo sea”.

- A9 El Autoconocimiento es el primer paso para ser objetivos y evitar prejuicios en la toma de decisiones y al realizar evaluaciones de cualquier situación tanto personal como profesional. 15,2%

La tercera “alternativa” de solución al problema de investigación es la variable A9. Esta “afirmación” obtenida al igual que todas las demás de la profunda revisión bibliográfica realizada en los primeros años de este trabajo de investigación, nos advierte de que este atributo tan fundamental de la inteligencia emocional es la base sobre la cual los empresarios-directivos y todos los individuos en general, deben de conocerse primero a sí mismos, si es que quieren lograr que los sesgos y limitaciones cognitivas que son parte inevitable de cada ser humano, afecten lo menos posible a la “objetividad” de sus decisiones.

Como señalábamos en la “Introducción”, Capítulo 1 de este trabajo de investigación, el “conocimiento de uno mismo” ya fue señalado como primer paso principal antes de la toma de cualquier decisión. Los empresarios-directivos han corroborado esta importante “afirmación” asignándole el tercer puesto en el ranking total de “alternativas” al problema de investigación.

3.4 Resto de variables-Alternativas ordenadas por su orden de importancia en la jerarquía de prioridades. Correspondientes al Conocimiento explícito y al Conocimiento tácito.

- A2 Es más importante interpretar "objetivamente" la información y los datos que manejamos que obtener mayores cantidades de información. 10,1%

Con esta "afirmación" correspondiente al subcriterio Conocimiento explícito, se nos avisa de la vital importancia que hoy día, en un mundo saturado de información y de datos, tiene la "interpretación" de la información y de los datos, previamente obtenidos y filtrados. Como hemos señalado en el marco teórico, hoy día la información y los datos son extremadamente abundantes. La globalización y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación permiten contar a los empresarios-directivos y a todas las personas en general, de abundante información y datos para construir la mejor decisión posible. Sin embargo, la mejor decisión posible será siempre la más "objetiva", aquella que se ajuste lo máximo posible a la realidad. Es por ello, en esta variable se nos avisa de que tomemos conciencia de que no por disponer de más cantidad de información y de datos, necesariamente vayamos a lograr un mayor grado de "objetividad" en nuestras evaluaciones y diagnósticos de la situación.

- A3 No todas las personas "juzgan" y evalúan la información y los datos que manejan, con el mismo grado de "objetividad". 10,1%

El mismo grado de importancia atribuyen los empresarios-directivos a esta otra "alternativa" al problema de investigación, correspondiente también como la anterior al subcriterio "Conocimiento explícito". Los sesgos y limitaciones cognitivas que afectan a todas las personas, a todos los seres humanos, hacen que seamos "subjetivos". Es por ello, que el análisis DAFO como herramienta comúnmente más utilizada por los directivos a la hora de realizar el diagnóstico de la situación, sea tremendamente "subjetivo". Es precisamente esta "subjetividad" de dicho análisis lo que presenta el problema de investigación de esta tesis doctoral. Como dice el dicho, "*como somos sujetos somos subjetivos, si fuéramos objetos seríamos objetivos*", el objetivo principal de este trabajo de investigación, es la toma de conciencia por parte de los empresarios-directivos de la

existencia de sesgos y limitaciones cognitivas que afectan a la “objetividad” de sus evaluaciones y diagnósticos. Por medio de este ranking o jerarquía de factores emocionales del “conocimiento total”, buscamos precisamente esa toma de conciencia, e igualmente la asignación jerárquica de la importancia relativa que cada variable tiene. La “alternativa” de solución al problema de investigación A3, precisamente nos pone el punto de atención en que aunque inevitablemente todas las personas padecemos dichos sesgos, no todas los tienen en la misma intensidad. Advirtiéndonos que la información y los datos que manejamos para la toma de decisiones, puede ser juzgada y analizada según cada uno, mayor o menor grado de “objetividad”.

- A4 Nuestra “experiencia” tanto profesional como personal por sí misma, no garantiza la "objetividad" de las decisiones que tomamos. 7,6%

Aquí nos encontramos en el puesto número 6 del ranking o jerarquía de prioridades, con la primera “alternativa” al problema de investigación perteneciente al subcriterio “conocimiento tácito”. Como señalábamos amplia y extensamente en el marco teórico, el conocimiento tácito de las personas en general, y por supuesto también de los empresarios-directivos en particular, queda principalmente representado por la “experiencia” que estos atesoran. La “experiencia” ha sido señalada en la literatura en no pocas ocasiones, como la base sobre la que se apoyan principalmente los empresarios-directivos al tomar decisiones. La “experiencia” sin embargo, como señala esta “afirmación” obtenida del marco teórico, por si misma, no garantiza la “objetividad” de las evaluaciones y diagnósticos que de cada situación hagamos de cara a la toma de decisiones. Es por ello, que los empresarios-directivos situándola en este puesto de ranking, toman conciencia de que no se pueden fiar solo de su “experiencia” a la hora de realizar el diagnóstico de la situación, ya que esta puede estar afectada, en mayor o menor grado, por nuestros prejuicios.

- A5 Las interpretaciones que hacemos de la información y datos obtenidos están supeditadas a nuestras propias experiencias tanto profesionales como personales. 7,5%

Casi el mismo grado de importancia dan los empresarios-directivos a esta variable número A5 que a la anterior. Y es que ambas “alternativas” al problema de investigación, están estrechamente vinculadas. Con esta “afirmación” los empresarios-directivos toman conciencia de que toda la información y los datos obtenidos, pasan por el filtro de la “interpretación” y que esta a su vez está directamente influenciada por la “experiencia”.

- A1 Hay un límite en la cantidad de información que cada persona puede asimilar ya sea al tomar una decisión o al realizar un diagnóstico de la situación. 6,6%

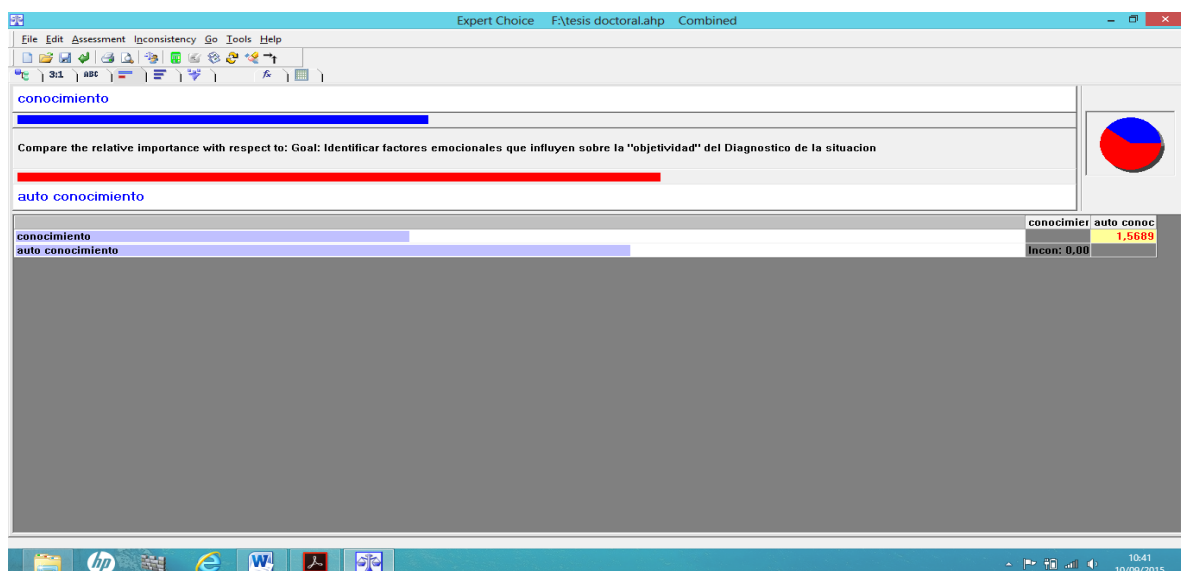
Como venimos destacando desde la introducción y marco teórico de este trabajo de investigación, los sesgos y limitaciones cognitivas que afectan a todas las personas a la hora de ser lo más objetivos posible en sus diagnósticos y evaluaciones, influyen sobre la “objetividad” de los tres tipos de conocimiento que se utilizan de forma simultánea al realizar dichas evaluaciones y diagnósticos. Es por ello, que los empresarios-directivos han señalado esta “alternativa” al problema de investigación en el ranking de prioridades, una variable perteneciente al conocimiento explícito y que destaca que nuestra mente tiene una capacidad limitada de absorción y asimilación de información y de datos. La información y los datos, son parte fundamental a la hora de evaluar o de diagnosticar una situación. Si con las tres variables anteriores pertenecientes a la dimensión Auto conocimiento poníamos el foco de atención sobre la “humildad”, con esta “alternativa” al problema de investigación, los empresarios-directivos destacan la enorme importancia que tiene la información y los datos, y la necesidad debido a la racionalidad limitada de las personas, de saber buscar y saber filtrar la información y los datos mas relevantes con el objetivo de evitar lo que se ha venido a llamar en la literatura del management “*parálisis por análisis*”.

- A6 Nuestras “experiencias” profesionales y personales pueden generar un exceso de confianza y prejuicios que nos pueden llevar a errores en la toma de decisiones y al realizar el diagnóstico de la situación. 6,6%

Esta última variable o “alternativa” de solución al problema de investigación, pone el punto de atención al igual que las otras dos variables pertenecientes al subcriterio Conocimiento tácito, en el hecho de que la “experiencia” puede ser generadora también de malas evaluaciones y diagnósticos. Como mencionábamos en la capítulo 1, la literatura del management al igual que la de la estrategia militar, está plagada de éxitos, pero también de fracasos de líderes que previamente a dichos fracasos habían logrado grandes éxitos. Quizá un exceso de confianza, quizá una mala medición de sus fortalezas, o de las de sus oponentes, fueron las causas, pero en cualquier caso, con esta “alternativa” de solución al problema de investigación, los empresarios-directivos toman conciencia del hecho, y les invita a la prudencia ante los éxitos, no solo ante los fracasos.

3.5 Análisis de los resultados en relación a los “criterios” o dimensiones principales. Nivel 1. Priorización de los “criterios” de solución al problema de investigación.

Cuadro 2. Matriz de dominancia de las dos dimensiones principales



Como podemos ver en este cuadro, el peso relativo del “criterio” auto conocimiento es superior al del “criterio” conocimiento. Esto no aporta prácticamente ninguna novedad ya que obtuvimos un resultado semejante al agrupar los pesos relativos correspondientes a la suma de las tres alternativas representativas de cada tipo de conocimiento total. No debemos de olvidar, que según la literatura todas las personas utilizamos los tres tipos de conocimiento al realizar evaluaciones y diagnósticos, y por tanto al tomar decisiones.

Unas personas estarán influidas por más sesgos y limitaciones cognitivas en en alguno de estos tres tipos de conocimiento que en los otros. Lo importante no es esto, lo importante es tomar conciencia de ello. De poco serviría que una persona disponga de una capacidad excepcional de asimilación de información, si luego no es “objetiva” interpretando dicha información. O por ejemplo, de poco serviría tener una gran “experiencia” o estar curtido en mil batallas, si no sabemos luego ser realistas con los resultados que en nosotros han dejado esas “experiencias”. Los empresarios-directivos al asignar un mayor peso relativo al conocimiento de uno mismo, sitúan este como el primero de los tres sobre el que poner el foco de atención de cara a ser más objetivos.

3.6 Conclusiones al análisis de sensibilidad

Al realizar el análisis de sensibilidad, considerando dos escenarios posibles, hemos podido ver que en el primero de ellos, al aumentar el peso relativo correspondiente al criterio “conocimiento” en un 20%, no se apreciaron variaciones significativas en el ranking de prioridades de las “alternativas” de solución al problema de investigación.

En el segundo escenario propuesto, pudimos observar que al incrementar el peso relativo en un 20% de la dimensión – Criterio, “Auto conocimiento”, apenas variaron igualmente los pesos correspondientes a las “alternativas” de solución al problema de investigación.

Como pudimos ver en el cuadro 16 del capítulo 6, las posiciones en el ranking o jerarquía de prioridades variaron muy levemente, y se generaron ligerísimas variaciones en los pesos relativos de todas las variables “alternativas” excepto en la A5 que permanece igual.

Las únicas variables que varían su posición en el ranking son; A2 y A3. Las cuales permutan su posición. Pasando A3 a ocupar la posición que ocupaba A2 y esta a su vez la que ocupaba A3.

No obstante como podemos ver en el cuadro 15 de ese capítulo, no se aprecian en ningún caso, variaciones superiores al 1,5%, lo cual permite confirmar que los resultados del análisis de sensibilidad también en lo que refiere a este “criterio” es bastante óptimo.

En ambos escenarios, se hizo una variación en el peso relativo de los “criterios” del +20% sin embargo, de acuerdo con Palomo (2006) la recomendación de AHP es que dicha

variación este entorno al 10%. Hemos podido ver sin embargo, que en otros trabajos de investigación como es el de García (2010), las variables principales seleccionadas para realizar el análisis de sensibilidad, fueron alteradas en un 25%. Es por ello, que hemos considerado oportuno quedarnos en el entorno del 20% como punto en cierta forma intermedio

8. Futuras líneas de investigación

En este trabajo de investigación, hemos buscado como objetivo principal, la toma de conciencia por parte de los empresarios-directivos, de la existencia de sesgos y limitaciones de naturaleza cognitiva que afectan a la objetividad de sus evaluaciones y diagnósticos de la situación.

Para ello, hemos encontrado en la revisión bibliográfica, que las personas en general, y los empresarios-directivos como protagonistas de nuestra investigación en particular, utilizamos de forma simultánea tres tipos de conocimiento al realizar evaluaciones y diagnósticos.

Los tres tipos de conocimiento son siempre utilizados, en mayor o menor grado, pero siempre son necesarios para este fin. Cuando somos pequeños, carecemos de mayores niveles tanto de conocimiento tácito como de auto conocimiento. Es por ello, que necesitamos por tanto apoyarnos más en nuestro conocimiento explícito, y por tanto, en la información y los datos que poseemos. Sin embargo, esto no quiere decir, que también el conocimiento tácito y el auto conocimiento hagan aunque en menor grado su correspondiente aportación. Este es precisamente el motivo, por el que estamos en esas edades en una posición claramente de desventaja o vulnerabilidad respecto a la "objetividad" de nuestras evaluaciones y diagnósticos de la situación. Somos menos objetivos, pero aun así, tomamos decisiones que afortunadamente son controladas y supervisadas por nuestros padres o preceptores.

Como señalan no pocos autores, luego con los años, y al acumular mayores niveles de experiencia, es cuando abusamos más de nuestro conocimiento tácito, y por tanto, tomamos decisiones más rápidas al apoyarse estas en un uso menor de nuestro conocimiento explícito.

En cualquier de los casos, ya sea en edades más prematuras, ya sea en edades adolescentes, ya sea en edades maduras, las personas utilizamos siempre los tres tipos de conocimiento para realizar evaluaciones y diagnósticos.

En este trabajo de investigación, hemos buscado como objetivo principal la toma de conciencia por parte de los empresarios-directivos de la existencia de estas limitaciones que existen en los tres tipos de conocimiento.

Sabemos por la revisión bibliográfica, que unas personas tienen mayor capacidad cognitiva de memoria que otras, y por tanto, pueden acumular mayores niveles de información y datos que les faciliten la toma de decisiones. Otras, sin embargo, acumulan mayores niveles de experiencia, por estar como dice el dicho, "*curtidos en mil batallas*".

Otras, como hemos igualmente podido ver en literatura, son más emocionalmente inteligentes que las demás, y por tanto, tienen un mayor grado de conocimiento de sí mismas.

Inevitablemente, todas las personas, están afectadas por alguna limitación que hace que tengan mayores o menores niveles de capacidad en cada uno de estos tres conocimientos.

Es por ello que **proponemos como posibles futuras líneas de investigación**, la identificación al igual que lo hacemos en nuestra investigación, de los factores emocionales del conocimiento total que influyen sobre la objetividad del diagnóstico de la situación, pero, enfocado hacia todos aquellos directivos, que han de tomar decisiones importantes en las empresas para las que trabajan, pero que no forman parte de manera alguna de su estructura accionarial. Es decir, que no son propietarios o copropietarios.

Este colectivo, no menos importante que el que ha sido objeto de nuestro estudio, tiene también un papel principal en las decisiones que se toman en grandes corporaciones, y otras que sin ser de gran tamaño, son empresas de gran importancia en sus respectivos sectores y mercados.

Esta propuesta de investigación, añade un punto de complejidad sobre todo debido a lo ya expuesto en el capítulo 1 correspondiente a la "introducción" y sobre todo en el capítulo 5, punto 4.2, correspondiente a la metodología de la investigación.

En este punto, mencionábamos la razón por la cual, habíamos seleccionado a los empresarios-directivos, y no a todos los directivos en general. La razón argumentábamos es que los empresarios-directivos al tomar decisiones, se enfrentan a sus sesgos y limitaciones cognitivas, lo cual no es poca cosa. Sin embargo, ellos no necesitan en

líneas generales, tener en cuenta la opinión de otros compañeros con los que deben, en la mayoría de los casos, compartir y/o consensuar sus decisiones. Lo cual significa añadir un grado o punto más de complejidad a sus correspondientes diagnósticos de la situación. Ya que deben de tomar conciencia, no solo de sus sesgos y limitaciones cognitivas, sino también de las de sus compañeros y/o colegas.

Deben por tanto de tener en cuenta, lo que opinan sus superiores, lo que opinan sus iguales, y también, en no pocos casos, lo que piensan sus subordinados.

Esta complejidad añadida, obliga a complementar nuestra revisión bibliográfica, con otros contenidos de cara a realizar una selección inicial de variables, lo más ajustada posible al nuevo fenómeno de estudio.

Destacamos, la interesante aportación que esta posible nueva línea de investigación añadiría de cara a lograr que todos los directivos en general logaran que sus evaluaciones y diagnósticos de la situación, fueran lo más “objetivas” posible, y por tanto que de ellos se pudieran obtener las ventajas competitivas más realistas.

Bibliografía

- Ackoff, R. L** (1979): Rediseñando el futuro. Editorial Limusa, México, 1979
- Adler, A** (1912): The Collected Clinical Works of Alfred Adler. Fundamentals of individual psychology and psychotherapy. By Henry Stein (2002). Ed The classic Adlerian Translation Project. Washinton.
- Adler, A** (1912): The General system of individual Psychology. Ed by Henry Stein. USA.
- Agustin de Hipona**. Revista agustiniana dedicada al Santo Obispo de Hipona en su admirable conversión a la fe, Volúmenes 5-6. Colegio de Agustinos Filipinos., 1883. Universidad de Harvard
- Aiken, L.R** (2003): Test Psicológicos y evaluación. Ed Pearson Educación de México.
- Aldehayyat, J.S; Al Khattab, A.A** (2011): The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. Ed. Management Research Review. Vol, 34. No, 4. pp, 477-490
- Aldraci, R; Canet Giner, M.T; Peris, F.J** (2011): Understand how the strategy formation process interacts with the management of complex work. Ed. European Business Review. Vol, 23. No, 1. pp, 71-86.
- Aldraci, R; Canet, M.T; Peris, F.J** (2009): Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. Ed. European Business Review. Vol, 23. No, 1. pp, 71-86.
- Alejo, A; Rojas, P; Perez-Acosta, A** (2008): Psicología y asuntos económicos: una aproximación al estado del arte. Ed. International Journal of Psychological Research. Vol, 1. No, 1. Pp, 49-57.
- Allison, H** (1983): Kant's Transcendental Idealism: An Interpretation and Defense. Edit Anthropolos. 1992.
- Al-Turki, U** (2011): A framework for strategic planning in maintenance. Ed. Journal of quality in maintenance. Vol, 17. No, 2. pp, 150-162.
- Alvarez Medina** (2003): Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. Ed. Revista Contaduría y Administration. No, 209, abril-junio.
- Ansoff, I** (2007): Strategic Management. Ed. Palgrave Macmillan. N.Y. EEUU
- Ansoff, I.** (1965), Corporate Strategy. Ed: Wiley, New York, NY.

- Argos, J y Ezquerro, M.P** (1998): Jornadas de teorías e instituciones educativas contemporáneas. Ed. Universidad de Cantabria. 1999
- Armstrong, S.J; Fukami, C.V** (2010): Self-Assessment of Knowledge: A cognitive Learning or Affective Measure? Perspectives from the Management Learning and Education Community. Ed. Academy of Management Learning & Education. Vol, 9. No.,2,. Pp, 335–341.
- Ashkenas, R** (2012): Managing the information avalanche. Ed. Harvard Business Review.
- Ássael, H** (1985): Marketing Management. Strategy and Action. Ed. Kent Publishing Company. Boston. MA. EEUU.
- Augier, M; Vendelo, M.T.** (1999): Networks, cognition and management of tacit knowledge", Journal of Knowledge Management, Vol. 3 No. 4, pp. 252-61.
- Ayllon, J.R; Izquierdo, M; Diaz, C** (2004): Historia de la filosofía. Ed. Ariel. España.
- Baker, L y Brown, A.L** (1981): Metacognition and the reading process. Ed Pearson. NY
- Bang, A; Mølgaard Cleemann, C** (2010): How to create business value in the knowledge economy Accelerating thoughts of Peter F. Drucker. Ed. Management Decision Vol. 48 No. 4, pp. 616-627
- Barnard, C. I** (1968): The functions of the executive. Ed. Harvard University Press.
- Barney, J.B** (1986): Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. Ed. Academy of management Review. Vol, 11. No, 3. pp, 656-665.
- Barney, J.B** (1986): Strategic factor makets: expectations, luck and business strategy. Ed. Management Science. Vol. 32, pp. 1231-1241
- Barney, J.B** (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Ed. Journal of Management, vol 17 No.1, pp.99-120
- Barney, J.B** (1995): Looking inside for competitive advantage. Ed. Academy of management executive, Vol 9 No 4, pp. 49-61.
- Barney, J.B** (1996): The resource-based theory of the firm. Ed Organization Science. Vol. 7. No 5. 5,p 469.
- Bar-On** (1997): Development of the Bar-On EQ-I: A measure of emotional and social intelligence. 105 th Annual convention of the American Psychological association in Chicago.
- Bar-On** (2005): The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). Consortium for Research on Emotional Intelligence.
- Baron, J** (1994): Thinking and decision. Ed. Cambridge University Press. Cambridge, U.K

- Bateson, G** (1979): Espiritu y naturaleza: una unidad necesaria (avances en teoría de sistemas, complejidad y ciencias humanas). Bantam Books.
- Baumeister, Roy F.** (1999): The self in social psychology. Ed Edwards Brother, Ann Arbor, MI, 1999.
- Bennis, W. G; Nanus, B** (1985): Lideres. Estrategias para un liderazgo eficaz. Ed Ediciones Paidos Iberica, S.A (2008). Barcelona.
- Bennis, W.G** (1989): On Becoming a Leader. Ed Warren Bennis Inc.
- Bennis, W.G, Biederman, P** (2009): The Essential Bennis. Ed Jossey-Bass. USA.
- Bennis, W.G, Goldsmith, J** (2010): Learning to lead. Ed Perseus Books Group.
- Bergua, J** (1968): Obras completas de Platón. Ed. Pueyo. Madrid
- Berry, L; Seiders, K; Gresham, L.G** (1997): For love and money: the common traits of successful retailers. Ed. Managing service quality. Vol 26. No. 26, pp. 7-23.
- Bhandari, G; Deaves, R** (2006): The demographics of overconfidence. Ed. The journal of behavioral finance.
- Bisquerra, R** (2003): Educación emocional y competencias básicas para la vida. Ed. Revista de investigación educativa.
- Bisquerra, R.** (1996): Orígenes y desarrollo de la orientación psicopedagógica. Narcea, S.A de Ediciones. Madrid.
- Bisquerra, R; Perez, N** (2007): Las competencias emocionales. Ed Educación XXI, 10, 61-82.
- Boisier, S** (2001): Knowledge society, social knowledge and territorial management. Ed. Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol. 2, N. 3, p. 9-28. Pontificia Universidad Católica de Chile
- Bonoma, T.V** (1984): Managing Marketing. Ed. Harvard Business School.
- Bose, R** (2008): Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. Ed. Industrial management and data system. Vol, 108. No, 4. pp, 510-528.
- Bossidy, L y Charan, R** (2008): El arte de la ejecución en los negocios. Ed Aguilar. Madrid
- Boyatzis, R y Mc Kee, A** (2005): Liderazgo Emocional. Ed Harvard Business School Press.
- Brage, J** (2007): La Sophrosyne griega: origen del concepto tomista de la virtud de la templanza. Parte de la tesis doctoral presentada en la Facultad Eclesiástica de Filosofía de la Universidad de Navarra, 2007
- Braten, I** (1991): The concept of metacognition and its roots. Scandinavian Journal Of educational research.

Brews, P.J; Hunt, M.R (1999): Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. Ed Strategic Management Journal. Vol, 20. pp, 889-913.

Brooksbank, R; Taylor, D (2007): Strategic marketing in action. A comparison of higher and lower performing manufacturing firms un the U.K. Ed. Marketing intelligence and planning. Vol, 25. No, 1. pp, 31-44.

Brun, J (2001): ¿Que se?, Sócrates. Ed. Presses Universitaires de France.

Brun, J (2001): Platón y La Academia. Ed. Presses Universitaires de France.

Burón, J. (1988). La autoobservación (selfmonitoring) como mecanismo de autoconocimiento y de adaptación. Tesis doctoral. Universidad de Deusto, (microfilm N. 87).

Burón, J. (1993). Enseñar a aprender: Introducción a la meta cognición. Mensajero, Bilbao.

Burton-Christie, D (1993): The word in the desert: Scripture an d the quest for holiness in early christian monasticims. Ed Oxford University Press, INC.

Caballo, Vicente. E (1991): Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta. Siglo XXI de España Editores, S.A

Campos Roldan, Manuel (1994): Conductismo y Cognitivismo: ¿Convergencia o revolución?. Magistri et doctores, nº 7.

Cardelle-Elawar, M ; Sanz de Acedo Lizarraga, M (2006) :La Meta cognición aplicada a la emoción. Psicología Educativa, 2006, Vol. 12, n."2 - Pdgs. 107-121. tSSN: 1135-755.

Carlzon, I (1991): El Momento de la Verdad. Ediciones Diaz de Santos. S.A

Carmeli, A (2003): The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes. Ed. Journal of Managerial Psychology. Vol, 18. No, 8. pp, 788-813.

Carmeli, A; Tishler, A (2006): The relative importance of the top management teams managerial skills. Ed. International Journal of Manpower. Vol, 27. No, 1. pp, 9-36.

Carnegie, D (1940): Como ganar amigos e influir sobre las personas. Ed. Eleven. Biblioteca del nuevo tiempo. Argentina.

Carnegie, D (1948): Como suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida. Ed. Pocket Books. EEUU.

Carrión, J (2006): Estrategia. De la visión a la acción. Ed. ESIC. Madrid

Carrion, J (2006): Estrategia: de la visión a la acción. Esic Editorial. Madrid.

Carrion, J (2010): Análisis estratégico interno. Ed. ESIC. Madrid

- Cassam, Q** (1994): *Self-Knowledge*. Ed. Oxford University Press, Inc.
- Castanedo, C.** (2002). *Terapia Gestalt. Enfoque centrado en el aquí y el ahora*. Barcelona: Herder, 4ª ed.
- Castanedo, C.; Munguía, G** (2004): *El arte de auto realizarse como persona y el POI*. Madrid: Universidad Complutense.
- Castro, F.A** (1723): *Los siete sabios de Grecia*. Ed. Gabriel del Barrio. Madrid.
- Castro, L; Lopez-Fanjul, C; Toro, M** (2003): *A la sombra de Darwin. Las aproximaciones evolucionistas al comportamiento humano*. Ed. Siglo XXI de España Editores.
- Cavalle, C** (2013): *Witnesses to our future*. Ed. IESE Insight Third quarter 2013. Issue 18
- Chavarri, F** (2001): *Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.
- Chen, M.J y Miller, D** (1994): *Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy-valence framework*. Ed. *Strategic Management Journal*. Vol 15. Pp 85 a 93.
- Chesbrough, H** (2011): *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. Ed. Jossey-Bass. A Wiley Print. S.F. EEUU.
- Cleary, T** (1991): *Obra de Sun Tzu "The Art of War"*. Ed Shambal Publications, Inc. M.A (EE-UU).
- Codina, Alexis** (2002): "Introducción a la Inteligencia Emocional para el trabajo Directivo". Universidad de Cuba
- Cohen, C.M, Cohen, S.L** (2005): *Lab Dynamics: Management Skills for Scientists*. Ed. Cold Spring Harbor Laboratory Press. New York.
- Collis, D.J; Montgomery, C.A** (1995): *Competing on resource: strategy in the 1990,s*. Ed Harvard Business Review, July-August. Pp. 118-128.
- Collis, D; Rukstad** (2008): *Can you say what your strategy is?*. Ed. Harvard Business Review.
- Coman, A; Ronen, B** (2008): *Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses*. Ed *International Journal of Production Research* Vol. 47, No. 20, 15 October 2009, 5677–5689
- Cooper, R.K y Sawaf, A** (1998): *Emotional Intelligence in Leadership & Organizations*. Ed. Grosset/Putnam. NY.
- Corazón Glz, R** (2001): *La verdad, un consenso posible*. Ed Rialp, S.A. Madrid.
- Cortada de Koban, N** (2008): *Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones*. Ed. *International Journal of Psychological Research*. Vol, 1. No, 1. pp. 68-73.

- Covey, S.R** (1989): Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. Piados, Buenos Aires, 1997
- Covey, S.R** (1992): First Things First. Ed Simon and Schuster. N.Y. USA.
- Covey, S.R** (2008): Lider interior. Ed Ediciones Paidos Ibérica, S.A. Barcelona.
- Craig R Seal; Mary D Sass; James R Bailey; Matthew Liao-Troth.** Organization Management Journal (2009): Integrating the emotional intelligence construct: the relationship between emotional ability and emotional competence.
- Crainer, S (2005):** Los 50 mejores libros de gestión empresarial. Ed. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Crispin, W; Smith, B.C; Macdonald, C** (1998): Knowing our own minds. Ed. Oxford University Press.
- Cubillo, Jose Maria ():** El Valor de la Marca: dimensiones e indicadores. Instituto de análisis de intangibles.
- Daft, R.L** (1983): Organization theory and design. Ed. West Publishing Co. NY.
- Daft, R.L; Lengel, R.H** (1986): Organization Information Requirements , Media richness and structural design. Ed. Management Science. Vo, 32. Issue 5. Pp, 554a 571.
- Daft, R.L; Weick, K.E** (1984): Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. Ed. The Academy of Management Review. Vol, 9. No. 2. pp. 284-295
- Darwin, C.** (1998). The Expression of the Emotions in Man and Animals, 3rd edit. Introduction, afterwords, and commentaries by Paul Ekman. Harper Collins. London. Nueva York: Oxford University Press.
- Davenport, T.H** (2013): Analytics 3.0. Ed. Harvard Business Review, Dec 2013.
- David y Dominique** (1995): Accessing and expanding the science and technology knowledge base. Ed. Science Technology Industry Review. Pag 13 a 68.
- David, S** (2012): Don't sabotage yourself. Ed. Harvard Business Review.
- De la Cuesta, M; Paredes, J.D; Holgado-Tello, F.P; Barbero-Garcia, M.I** (2013): Métodos de escalonamiento en la obtención de evidencias de validación de contenido: la construcción de una escala para evaluar responsabilidad social corporativa. Universidad de Educación a distancia. UNED.
- De mello** (1990): Awareness.
- De mello** (2000): ¿Quién puede hacer que amanezca?. Ed Terrae.
- De mello** (2003): Obra completa. Ed Sal Terrae. Cantabria. España.
- De mello** (2009): Un minuto para el absurdo. Ed. Editorial SAL TERRAE.

De Santiago, R (2013): Decision tools to keep you on the right path. Ed IESE Insight. Issue 19. Madrid.

De Wulf, Maurice (1911). "Philosophy." The Catholic Encyclopedia. Vol. 12. New York: Robert Appleton Company, 1911. Transcription. This article was transcribed for New Advent by Kevin Cawley. 2009.

Denison, D (1990): Corporate culture and organizational effectiveness. New York

Diehl Manfred; K.Owen Stephanie, y Youngblade Lise M (2004): Agency and communion attributes in adults' spontaneous self-representations. International Journal of behavioral development.

Dierickx y Cool (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Ed. Management Science. Vol 35, Pp, 1504 a 1511.

Dirk Lindebaum (2009): Rhetoric or Remedy? A Critique on Developing Emotional Intelligence. Academy of Management Learning & Education.

Donaldson, G; Lorsch, J.W (1983): Decision Making at the Top. Ed. Basic Books, Inc., Publishers. NY.

Drew, S (1999): Building knowledge management into strategy: making sense of a new perspective. Ed. Long Range planning. Vol. 32. No. 1. pp. 130-136.

Drucker, P. F (1963): Managing for business effectiveness. Ed. Harvard Business Review. Vol. 41: 53: Harvard Business School Publication Corp.

Drucker, P.F (1967): The Effective Executive. Ed Butterworth-Heinemann Elsevier. Oxford. U.K

Drucker, P.F (1969): The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. Ed. Harper & Row.

Drucker, P.F (1974): Management: tasks, responsibilities and practices. Ed. Reed Educational and Professional Publishing Ltd. Oxford. U.K

Drucker, P.F (1998): On the Profession of Management. Ed. Harvard Business Review

Drucker, P.F (2005): Managing oneself. Harvard Business Review.

Drucker, P.F (2009): The Essential Drucker: In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. Ed. Collins Business Essentials.

Du Toit, A (2007): Making sense through coaching. Ed. Journal of Management Development. Vol, 26 No, 3. pp, 282-291

Duchessi, P; Schaning, C.M; Hobbs, D.R (1989): Implementing a manufacturing planning and control system. Ed. California Management Review. Vol 31. No 3, pp. 75-90.

Dunbar, R. y Shultz, S (2007): Evolution in the Social Brain. En Revista Science 7, 317, 2007, 5843: 1344 – 1347.

- Duncan, W.J; Ginter, P.M; Swayne, L.E** (1998): Competitive advantage and internal organizational assessment. Ed. Academy of management executive. Vol, 12. No, 3.
- Ellis, A.** (1980). Razón y emoción en psicoterapia. Ed. Desglée de Broker. Bilbao
- Emblemsvag, J; Kjolstad, L** (2002): Strategic risk analysis – a field version. Ed. Management decision. 40/9. 842-852
- Escobar-Perez, J; Cuervo-Martinez, A** (2008): Validez de contenido y juicio de expertos. Una aproximación a su utilización. Institucion Universitaria Iberoamericana, Colombia
- Esparza, M** (2009): Amor y Autoestima. Ed Rialp, s.a. Madrid
- Estrada, F** (2008): Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert Simon. Ed. Revista de estudios sociales No. 31. Bogotá.
- Extremera, Natalio; Fernandez-Berrocal, Pablo** (2003): La inteligencia emocional en el contexto educativo: Hallazgos científicos de sus efectos en el aula. Revista de educación, 332, 97-116. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Fader, P** (2013): When giving your customers less is more. Ed. IESE Insight. Second Quarter 2013. Issue 17. The article has been adapted from customer centricity: Focus on the right customers for strategic advantage by Peter Fader and reprinted with permission of Wharton Digital Press.
- Faulkner, D.O; Campbell, A** (2003): Strategy. Ed. The Oxford Handbook. UK.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N.** (2003). Inteligencia emocional y depresión. Encuentros en Psicología Social, 1 (5), 251-254.
- Fernandez-Berrocal, P; Ramos, N** (2006): Corazones Inteligentes. Ed.
- Ferraro, P.J** (2010): Know Thyself: Competence and Self-awareness. Ed. International Atlantic Economic Society 2010.
- Ferrell, O.C y Hartline, M.D** (2006): Estrategias de Marketing. Ed Thomson. Madrid.
- Ferrell, O.C; Hartline, M.D; Lucas, G** (2002): Marketing strategy. Ed
- Fierro, A** (1996): Manual de Psicología de la personalidad. Ediciones Paidós Ibérica.
- Flavell, J. H.** (1971): First's discussants comments. What is memory development the development of? Human Development. 14, 272-278.
- Flavell, J. H.** (1987): Speculations about the nature and development of metacognition. En F. E. Weinert y R. H. Kluwe (compiladores), Metacognition, Motivation and Understanding. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Flavell, J.H.** (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive development inquiry. American Psychologist. (34), 906-911.
- Flavell, J.H.** (1985). Cognitive development. Prentice Hall, New Jersey.

- Forman, E.H** (1993): The Analytic Hierarchy Process.
- Foss, N.J** (1996): Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. Ed. Organization Science. Pp, 470-476.
- Foss, NJ** (1997): Resources, firms, and strategies. Ed. Oxford: Oxford University Press.
- Foucault, M** (1982): La Hermenéutica del Sujeto. Cours au College de France. Ed. Akal, S.A (2005)
- Fowler, A; Campbell, D** (2001): Benchmarking and performance management in clinical pharmacy. Ed. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 3, 2001, pp. 327-350.
- Frankl, V.M** (1986): La idea psicológica del hombre. Ed. Rialp. Madrid.
- Frankl, V.M** (1988): El hombre en busca de sentido. Ed. Herder. Barcelona. Original de 1946.
- Frankl, V.M** (1994): La voluntad del sentido. Ed. Herder. Barcelona. Del Original 1982.
- Freedman, L** (2013): Strategy: A History. Ed. OUP USA.
- Friedman, Thomas** (2006): La Tierra es plana. Editorial: Martínez Roca.
- Fromm, E** (1967): La situación psicológica del hombre en el mundo moderno. Revista de Psicoanálisis, Psiquiatría y Psicología, México, No. 5
- Gabel Shemueli, R** (2005): Inteligencia emocional, Perspectivas y aplicaciones ocupacionales. Lima: Universidad ESAN, 2005. – 33 p. – (Serie Documentos de Trabajo n.º 16).
- Gabriel, Y** (1999): Organizations in Depth. The Psychoanalysis of organizations. Ed. Sage. UK.
- Gagin, F** (2003): ¿Una ética en tiempos de crisis?, Ensayos sobre el estoicismo. Programa Editorial Facultad de Humanidades. Universidad del Valle. Santiago de Cali.
- Galvis, C** (2007): Inteligencia emocional de los gerentes en instituciones de educación superior. Ed. Redhecs. Universidad Rafael Belloso Chacin.
- Gámez, Elena y Marrero, Hipólito** (2005): Bases cognitivas y motivacionales de la capacidad humana para las relaciones interpersonales. Anuario de Psicología 2005, vol. 36, nº 3, 239-260. Facultad de Psicología, Universitat de Barcelona.
- Gamez, Elena y Marrero, Hipolito** (2006): ¿Porque hacemos lo que hacemos? Dimensiones básicas de la motivación. Ediciones Idea.
- Garcia Bacca, J.D** (1979): Los Presocráticos. Ed Fondo de cultura económica. México, D.F

Garcia Gomez, P (2010): Una propuesta metodológica para la aplicación del Proceso Analítico Jerárquico en la selección de generadores. Tesis Doctoral. Universidad Cardenal Herrera. CEU. Madrid.

Garcia Vega, L (2003): Breve Historia de la Psicología. Ed Siglo XXI de España Editores, S.A. Madrid.

Garcia Vega, L; Garcia Vega, L (2003): Reconstrucción histórica y categorías fundamentales de un nuevo paradigma. La Inteligencia Emocional. Universitas Psicológica, julio-diciembre, año/vol. 2, número 002 Pontificia Universidad Javeriana. Bogota. Colombia.

Gardner, H (1983): Frames of mind. The theory of multiple intelligences. Ed. Basic Books. N.Y. EEUU.

Gardner, H (1983): Inteligencias Múltiples. Ed Paidós. 1998.

Gardner, H (1999): Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century. Ed Basic Books.

Garrido, F.J (2007): Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa. Ed Ediciones Deusto. Barcelona.

Garvin, D.A (1997): A note on knowledge management, creating a system to manage knowledge. Ed. Harvard Business Review. Pp 55-74.

Gertler, B (2008): Self-Knowledge. Ed. Edward N Zalta. The Stanford Encyclopedia of Philosophy.

Gill, A (2009): Knowledge management initiatives at a small university. Ed. International Journal of Educational Management. Vol, 23. No, 7. pp. 604-616

Gill, S.P (2000): The tacit dimension of dialogue for knowledge transfer. Ed. Conference proceedings from the Conference on Knowledge and Innovation, Helsinki School of Economics and Business Administration.

Gilson, E (1979): El espíritu de la filosofía medieval. Ediciones Rialp (2004).

Girard, J.P (2006): Where is the knowledge we have lost in managers. Ed. Journal of Knowledge Management, Vol. 10 Iss: 6 pp. 22 – 38.

Gladwell, M (2013): Inteligencia Intuitiva. ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?. Ed. Taurus.

Goleman, D (1995): Emotional Intelligence. Ed Kairos, S.A. Barcelona

Goleman, D (1998): La Práctica de la inteligencia emocional. Ed. Kairos. Barcelona

Goleman, D (1998): What makes a leader?. Harvard Business Review, Nov/Dec98, Vol. 76 Issue 6, p93-102, 10p

Goleman, D (2001): Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. Harvard Business Review; Dec2001, Vol. 79 Issue 11, p42-51, 9p

- Goleman, D** (2004): What Makes a Leader?. Harvard Business Review; Jan2004, Vol. 82 Issue 1, p82-91, 9p
- Goleman, D** (2006): Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas. Ed Kairos, S.A
- Goleman, D** (2013): El punto ciego. Psicología del Autoengaño. Ed. bolsillo.
- Goleman, D; Cherniss, C; Bennis, W** (2001): Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Ed Kairos, S.A (2005). Barcelona.
- Gomez Caffarena, J; Ceñal, R**(1996): Kant. Principios formales del mundo sensible y del inteligible: (disertación de 1770). Ed Closas Orcoyen. Madrid
- Gore, C y Gore, E.** (1999): Knowledge management: the way forward. Ed.Total Quality Management. Vol. 10 No. 4-5, pp. 554-60.
- Gourlay, S.N** (2002): Tacit knowledge, tacit knowing, or behaving. This paper was presented at the 3rd European Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities Conference, celebrated in Athens.
- Govindarajan, V y Trimble, C** (2011): The CEO's Role in Business Model Reinvention. Harvard Business Review.
- Grande, I y Alonso, J** (2010): Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing. ESIC Editorial. Madrid
- Grant, R.M** (1991): The resource based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. Ed California Management Review. Vol. 33 No. 3. pp. 114-135
- Grant, R.M** (1995): A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. Ed. Academy of Management – Best Paper Proceedings. Pp. 17-21
- Grant, R.M** (1996): Dirección Estratégica. Conceptos, teorías y aplicaciones. Ed Civitas, Madrid.
- Grant, R.M** (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. Ed. Strategy Management Journal. Vol 17. Winter pp. 109-122.
- Grant, R.M** (2005): Contemporary Strategy Analysis. Ed. Blackwell Publishing. MA. EEUU.
- Grant, R.M** (2012): Contemporary Strategy Analysis. Ed. John Wiley & Sons Inc; Edición: 8th Revised edition.EEUU.
- Guerra, J** (2003): Meta cognición: Definición y Enfoques Teóricos que la explican. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Revista Electronica de Psicología Iztacala Vol. 6 No. 2
- Gunther McGrath, R** (2012): Use failure to grow your business. Ed. Harvard Business Review on Point.

- Gutierrez y Gutierrez** (2009): Interpretación del género desde el lenguaje de las emociones. Cifex. Universidade de Santiago de Compostela.
- Halawi, L.A; McCarthy, R.V; Aronson, J.E** (2006): Knowledge management and the competitive strategy of the firm. Ed The learning organization. Vol, 13. No, 4. pp, 384-397
- Haldin-Herrgard, T** (2000): Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. Ed Journal of Intellectual Capital. Vol 1. Iss 4. 4 pp. 357-365
- Hamel, G** (1996): Strategy as revolution. Ed Harvard Business Review. Julio pp.69-82
- Hamel, G** (1998): Strategy innovation and the quest for value. Ed Sloan Management Review. Vol 39. No 2, pp. 7-14
- Hamel, G y Prahalad, C. K** (1994): Competing for the future. Ed. Harvard Business Review, 72 (4). Pag:122-129.
- Harlow, H** (2008): The effect of tacit knowledge on firm performance. Ed. Journal of Knowledge Management, Vol. 12 Iss: 1 pp. 148 – 163.
- Harrison, T; Waite, K; White, P** (2006): Analysis by paralysis. The pension purchase decision process. Ed. International Journal of bank marketing. Vol, 24. No, 1. Pp, 5-23.
- Harvard Business Press** (2008): Becoming a new manager. Ed Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hax, A; Majluf, N** (1997): Estrategias para el liderazgo competitivo. Ed. Granica. México.
- Hede, A** (2010): The dynamics of mindfulness in managing emotions and stress. Ed. Journal of Management Development. Vol, 29. No, 1. pp, 94-110
- Heidegger, M** (1953): La doctrina de Platón acerca de la verdad. Ed Cuadernos de Filosofía, nº10.12. Buenos Aires.
- Heidegger, M** (1993): What is metaphysics. Ed. Basic Writings. San Francisco.
- Heidegger, M** (2002): The essence of truth: on Plato's cave allegory and Theaetetus. Ed The Continuum
- Hein, S** (1999): Emotional Intelligence. Homepage eqi.org/busi.htm
- Hein, Steve** (2006): Historia del término "Inteligencia Emocional". Publicado en: www.stevehein.com
- Hernandez Iglesias, C** (2001): Herbert A. Simon, 1916-2001, y el Futuro de la Ciencia Económica. Universidad de Valladolid.
- Hernandez, N.A. y De la Cruz, J.** (2007): Manual de Psicoterapia cognitivo-conductual para trastornos de la salud. Amertown International, S.A

- Hidalgo, A** (1978): El principio de racionalidad limitada de H.A Simon y el premio Nóbel de economía. Ed. El Basilisco. nº 4 septiembre-octubre 1978.
- Hierro-Pescador, J** (2005): Filosofía de la mente y de la ciencia cognitiva. Ed. Ediciones Akal, S.A Madrid.
- Higgs, M; Aitken, P** (2003): An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. Ed. Journal of Managerial Psychology. Vol, 18. No, 8. pp, 814-823.
- Hogg, M y Vaughan, G** (2008): Social Psychology. Ed. Pearson Education, L.D.
- Holland, J** (2006): Fund management, intellectual capital, intangibles and private disclosure. Ed. Managerial Finance. Vol, 32. No, 4. pp, 277-316.
- Holtshouse, D** (1998): Knowledge research issues. Ed. California Management Review. Vol. 40 No. 3, pp. 277-80.
- Hoskisson, R; Hitt, M; Wan, W; Yiu, D.** (1999): Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. Ed. Journal of Management, Vol. 25, No. 3, Pp.417-456.
- Ibrahim, A.B; Soufani, K** (2002): Entrepreneurship education and training in Canada: a critical assessment. Ed. Education and Training. Vol, 44. No, 8/9. pp, 421-430.
- Ichijo, K; Nonaka, I** (2006): Knowledge creating and management. Ed. New York: Oxford university Press.
- Iyengar, S** (2010): Lead by choice. Ed. Leadership excellence.
- Iyengar, S** (2010): The art of choosing. Ed. Hachette Book Group. New York: Twelve.
- Iyengar, S** (2013): Becoming a decision leader. Taking the confusion out of choosing. Ed. Fourth quarter 2013. Issue 19.
- James, W** (1975): Pragmatism and The Meaning of Truth. Ed. Harvard University Press. Cambridge. MA. EEUU.
- James, W** (2013): The principles of psychology. Vol 2. Ed. Cosimo Classics.
- Johannessen, J; Olaisen, J; Olsen, B** (2000): Mismanagement of tacit knowledge: knowledge management, the danger of information technology and what to do about it.
- Johnson-Laird** (1983): Mental Models. Ed. Cambridge University Press. U.K
- Joseph B. Mosca; Alan Fazzari; John Buzza, Monmouth University** (2010): USA Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching.. Journal of Business & Economics Research
- Journal of Institutional and Theoretical Economics, vol. 150, nº 1, pp. 18-36.
- Jung, C. G** (1999). Obras completas. Madrid: Editorial Trotta
- Jung, C.G** (1978): Psicología de la transferencia. Ed. Paidós. Buenos Aires

- Kahneman, D** (2003): Mapas de racionalidad limitada: Psicología para una economía conductual. Ed. Revista Asturiana de Economía. RAE, nº 28.
- Kahneman, D** (2003b): A Perspective on Judgment and Choice: Mapping
- Kahneman, D** (2011): Thinking, Fast and Slow. Ed Farrar, Straus and Giroux (FSG). NY. EEUU.
- Kahneman, D.** (1994): New Challenges to the Rationality Assumption. Ed.
- Kahneman, D; Tversky, A** (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Ed. Science, New Series. Vol, 185. No. 4157. pp. 1124-1131.
- Kahneman, D; Tversky, A** (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk. Ed. Econometrica, Vol. 47, No. 2. (Mar., 1979), pp. 263-292.
- Kahneman, D; Tversky, A** (1983): Extensional versus intuitive reasoning. The conjunction fallacy in probability judgment. Ed. Psychological Review. 90 (4), pp, 293-315.
- Kakabadse, N.K; Steane, P** (2010): Meaning and interpretation; insights and discourse. Ed. Journal of management history. Vol, 16. No, 3. Pp, 346-366.
- Kaplan, R.S** (2010): What to ask the person in the mirror. Harvard Business Publishing Co. USA.
- Keirse, D; Bates, M** (1978): Please understand me: character and temperament types. Ed Prometheus. EEUU
- kemper, C** (1999): EQ vs IQ. Ed. Communications world. Vol. 16, Issue 9.
- Keeney, R** (1992): Value focused thinking. Ed. Harvard University Press
- Knapp, M.L.** (1982) La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno. Paidós, Barcelona.
- Kosmala, K; McKernan, J.F** (2011): From care of the self to care for the other: neglected aspects of Foucault's late work. Ed. Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol, 24. No, 3. pp, 377-402
- Kotler, P** (1971): Marketing Decision Making. A Model Building Approach. Ed. Holt, Rinehart and Winston, Inc. EEUU.
- Kotler, P; Keller, K.L** (2000): Marketing Management. Ed Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J. p.198-230.
- Kotler. P; Haider, D.H; Rein, I** (1993): Marketing Places. Ed. The Free Press. NY.
- Kreiner, K** (1998): Knowledge and mind: the management of intellectual resources, in Porac, J.F. and Garud, R. (Eds), Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing, Vol. 6, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-29.

- Krizan, L** (1999): Intelligence essentials for everyone. Ed. Occasional Paper Series. No. 6. Joint Military Intelligence College. Washington, D.C
- Kurzynski, M** (2012): Peter Drucker: modern day Aristotle for the business community. Ed. Journal of Management History Vol. 18 No. 1, 2012 pp. 6-23.
- La Croix, J.F** (1794): Diccionario Manual de hechos y dichos memorables de la historia antigua. Ed Imprenta Real.
- Lacasa y Herranz** (1995): Aprendiendo a aprender. Resolver problemas entre iguales. Ed. Ministerio de Educación y Ciencia. Secretaria general técnica. Centro de publicaciones. Coleccion: Investigacion. Madrid
- Lazarus, R.S** (1966): Psychological Stress and the coping process. Ed. McGraw-Hill en Nueva York .
- Lazarus, R.S** (1984): Stress, appraisal, and coping. Springer Publishing Company, Inc.
- LeDoux, J** (1999): El Cerebro Emocional. Ed. Planeta, S.A
- Lenssen, G** (2010): Practical wisdom for turbulent times: exegesis beyond historical and canonical concerns. Ed. Journal of Management Development. Vol, 29 No. 7/8. pp, 686-69
- León, O y Montero, I** (1995): Diseño de investigaciones. Introducción a la lógica de la investigación en psicología y educación. Madrid: McGraw-Hill.
- Leonard, D; Sensiper, S** (1998): The role of tacit knowledge in group innovation. Ed. California Management Review, Vol. 40 No. 3, pp. 112-32.
- Levinthal, D.A y March, J.G** (1993): The myopia of learning. Ed. Strategic Management Journal. Vol 14(S2). Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy. Pp 95 a 112.
- Levitt, T** (1960): Marketing myopia. Ed. Harvard Business Review, 38(4). Pag: 45-56.
- Lewis, W.G; Pun, K.F; Lalla, T** (2006): Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and médium-sized enterprises. Ed. International Journal of quality management. Vol, 23. No, 8. pp, 964-985
- Liddell Hart, B.H** (1967): Strategy. Ed. Basic Books.
- Limardi, D; Morrison, C y Morrison, D** (2008): Know Thyself: Judgment Capability Factors. Public Management (00333611). International City. USA.
- Lizette, R.** (2007): Richard S. Lazarus, Papers. Archives of the History of American Psychology. The University of Akron.
- Llamazares, F; Berumen, S.A** (2011): Los métodos de decision multicriterio y su aplicación al anàlisis del desarrollo local. Ed. ESIC. Madrid
- Llano, A.** (1987): Interacciones de la Biología y la Antropología. Lenguaje humano y comunicación animal. Universidad de Navarra.

- Lockhart, J** (2005): How to Market Your School: A Guide to Marketing, Public Relations, and communication for school administrators. Ed
- Lockton, D** (2012): Cognitive biases, heuristics and decision making in design for behavior change. Ed. Working paper available at <http://danlockton.co.uk>
- Lopez Padilla, C** (2005): Autoconocimiento. Universidad de Colima.
- Ludlow, P; Martin, N** (1998): Externalism and Self-Knowledge. Stanford, C.A
- Ma, K; Chou, D.C; Yen, D.C** (2000): Data warehousing, technology assessment and management. Ed. Industrial management & data systems. MCB University press.
- Madrid López, R.I.** (2000): La Autorregulación emocional como elemento central de la inteligencia emocional. Ed Psicología on-line.
- Makridakis, S.G** (1990): Pronósticos: Estrategia y Planificación para el siglo XXI. Ed The Free Press. NY. USA.
- Manfredi, V.M** (2000): Alexandros. Ed. RBA. Barcelona.
- Mara Maricela Trujillo Flores; Luis Arturo Rivas Tovar** (2008): Emotional intelligence model for directors of research centers in México. *Estud.gerenc.*, Vol. 24 No. 106 (Enero-Marzo, 2008), 13-3.
- Markides, C** (1997): Strategic innovation. Ed. Sloan Management Review. Spring. pp. 9-23
- Marti, E** (1995): Metacognicion, entre la fascinación y el desencanto. Universidad de Barcelona.1995.
- Martín Nuñez, M.C.** (1993). Incidencia de las estrategias meta cognitivas en el aprendizaje de las ciencias sociales: Un estudio con alumnos de 4 y 5 de E.G.B. Tesis Doctoral. U.N.E.D., Madrid.
- Martin, D y Boeck, K** (1998). EQ ¿Qué es la Inteligencia emocional? Madrid, España. Editorial EDAF, S.A
- Martín-de Castro, G; López-Sáez, P; Delgado-Verde, M** (2011): Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research. Ed. *Journal of Knowledge Management*. Vol,15 Iss: 6 pp. 871 a 874
- Martorell, J.L y Prieto, J.L** (2002): Fundamentos de Psicología. Centro de estudios Ramón Areces
- Maslow, A** (1954): Motivación y Personalidad. Ed. Diaz de Santos, S.A (1991). Madrid.
- Maslow, A** (1962): El hombre auto realizado. Hacia una Psicología del Ser. Ed Kairos, S.A (1972). Barcelona.
- Maslow, A** (1982): La personalidad creadora. Ed Kairos, S.A. Barcelona.

- Maslow, A** (1998): El Management segun Maslow. Ed Paidos Ibérica, S.A (2005). Barcelona.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G.** (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242
- Mayer, J.D.** (2001). A field guide to emotional intelligence. En Ciarrochi, J., Forgas, J.P. y Mayer, J.D. (2001). *Emotional Intelligence in Everyday Life*. Philadelphia: Psychology Press.
- Mayer, J.D., Salovey, P. y Caruso, D.** (2000): Models of emotional intelligence. En R.J. Sternberg (ed), *Handbook of intelligence*. New York: Cambridge.
- Mayer, J.D; Salovey, P; Brackett, M.A** (2004): *Emotional Intelligence. Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. Ed. Dude Publishing. National Professional Resources, inc. N.Y
- McAdam, R; Mason, B; McCrory, J** (2007): Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations. Ed. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 43 – 59
- Medina, D** (1998): Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje. Ed. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol, 4. No, 2. Pp, 77-90.
- Medina, R** (2008): The Balance Between Reasoning and emotion. Leadership: Magazine for Managers; dic2008, Vol. 5 Issue 16, p28-29, 2p, 4
- Meehl, P.** (1954): Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence. Ed. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Méndez-Díaz, M; Mendoza-Fernández, V; López Mejía, D; Valdovinos de Yahya, A** (2009): El Sistema Limbico y las emociones. *Psicología Iberoamericana* (Julio-Diciembre, 2009), Vol. 17, No. 2, pp. 60-69 ISSN 1405-0943
- Mertel, T** (2010): Using meaningful coaching for maximum results. Ed. *Industrial and commercial training*. Ed. Vol, 42. No, 4. pp. 186-191
- Miller, G. A** (1956): The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. Ed. *The psychological review*. Vol 63. pp 81-97.
- Miller, P; Wedell-Wedellsborg, T** (2013): The case for stealth innovation. Ed. *Harvard Business Review*.
- Miller, S.H** (2001): Competitive intelligence – an overview society of competitive intelligence professionals. Ed. Alexandria, V.A.
- Mintzberg, H** (1989): *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*. Ed. The free press. NY. EEUU.
- Mintzberg, H** (1994): *The rise and fall of strategic planning*. Ed Prentice Hall, EEUU.

- Mintzberg, H; Quinn, J.B** (1996): The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Ed. Prentice Hall International. EEUU.
- Molero, C., Saíz, E. y Esteban, C.** (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. En Revista Latinoamericana de Psicología. 30, 11-30.
- Monin, J Bhardwaj, M;** (2006): Tacit to Explicit: an interplay shaping organization Knowledge. Ed. Journal of Knowledge Management. Vol, 10. Iss: 3 pp. 72-85
- Montaño Valle** (2002): La inteligencia emocional. Origen y concepto. Universidad de Huelva. Publicado en: www.sappiens.com
- Montgomery, C.A; Porter, M.E** (1991): Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage. Ed. Harvard Business Review. M.A. EEUU.
- Moorcroft, R** (2011): If you want to succeed, know thyself. Manager: British Journal of Administrative Management. Institute of Administrative Management. U.K
- Moreno Claros** (2002): Martín Heidegger. Ed Edad. Madrid
- Moreno Jimenez, J.M** (2001): El proceso analítico jerárquico (AHP), fundamentos, metodología y aplicaciones. Universidad de Zaragoza.
- Moreno-Jimenez, J.M; Aguaron, J; Cano, F; Escobar, M.T** (1998): Validez, Robustez y Estabilidad en decisión multicriterio. Análisis de sensibilidad en el proceso analítico jerárquico. Ed. Rev.R.Acad. Cien.Exact.Fis.Nat. (Esp). Vol. 92, N.o 4, pp 387-397. Monográfico: Problemas complejos de decisión. Universidad Complutense de Madrid.
- Morris, C.G y Maisto, A** (2005): Introducción a la Psicología. 12ª Edic. Edit. Pearson Prentice Hall. México 2008
- Moussetis, R** (2011): Ansoff revisited. How Ansoff interfaces with both the planning and learning schools of thought in strategy. Ed. Journal of Management History. Vol, 17. No, 1. Pp, 102-125.
- Myers, D** (2004): Psicología. Ed. Worth Publishers. N.Y
- Nájera, E** (2007): Descartes y el renacimiento. Las claves humanistas de su antropología. Departamento de Humanidades Contemporáneas Universidad de Alicante. Revista de filosofía, 2007 - dialnet.unirioja.es.
- Neisser, U** (1976): Cognition and Reality: principles and implications of cognitive psychology. Ed. Freeman. NY.
- Nelson, R; Winter, S** (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Ed. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Nivedita Srivastava y Shreekumar K. Nair** (2010): Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness : Role of Rational Emotive Behaviour. The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 46, No. 2,

- Nonaka, I** (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. Ed. Organization Science, 5 (1), Pag.14-37.
- Nonaka, I** (2007): Managing for the long term. Best of HBR. The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review. July-August 2007. hbr.org
- Nonaka, I** (2012): Creating new knowledge the Japanese way. Ed. IESE Insight. Barcelona.
- Nonaka, I y Takeuchi** (1995): The Knowledge creating company. Ed. Oxford University Press. U.K
- Nonaka, I; Toyama, R; Hirata, T** (2009): Managing Flow: a process theory of the knowledge-based firm. Ed. Knowledge Management Research & Practice (2009) 7, 113–115
- Nonaka, I; Zhu, Z** (2012): Pragmatic Strategy. Kindle Edition.
- Norman, M** (2005): Tacit Knowledge: philosophic roots and role in KM. Ed. Journal of knowledge management. Vol 9 Iss: 6 pp. 104-113.
- Novel, G. Llunch, T. Lopez de Vergara, M** (2000): Enfermería Psicosocial y salud mental. Ed. Masson.
- Novicevic, M; Harvey, M** (2004): Dual Perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. Ed. Marketing intelligence and planning. Vol, 27. No, 1. pp. 84-94.
- Nuñez, A** (2011): La Formación de los Directivos Públicos en España. Tesis Doctoral. Universidad Rey Juan Carlos
- Nussbaum M.C** (2001): Upheavals of Thought. Ed. Cambridge University Press. Cambridge. U.K
- O'Dell, C; Grayson, C.J** (1998): If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. Ed. Free Press.
- Oguz, F; Sengun, A.E** (2011): Mystery of the unknown: revisiting tacit knowledge in the organizational literature. Ed. Journal of Knowledge management. Vol 15. Iss: 3 pp. 445-461
- Pablos, P.O** (2001): Organization learning and knowledge strategies. The case of Spanish firms. www.sses.com/public.
- Palomo, M^a. T** (2006): El perfil competencial del puesto de Director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid. Tesis Doctoral. Universidad Rey Juan Carlos.
- Papez, JW** (1937): A proposed mechanism of emotion. J Neuropsychiatry Clin Neurosci. 1995 Winter;7(1):103-12.
- Parasuraman, A** (2013): Finding services gaps in the age of e-commerce. Ed. IESE Insight. España.

Parvesh K. Chopra and Gopal K. Kanji (2010): Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management* Vol. 21, No. 10.

Pavlov, I.P. (1972): *Reflejos condicionados e inhibiciones*. Barcelona: Ediciones Península.

Payne, J.W; Laughhunn, D.J; Crum, R (1980): Translations of gambles and aspiration level effects in risky choice behaviour. *Ed. Management science* 26. pp, 1039 – 1060.

Pellegrino, K; Carbo, J (2001): *Behind the mind of strategist*. The TQM Management. Ed Bedford Vol 13.

Peppers, D; Rogers, M (2012): *Extreme Trust: Honesty as a Competitive Advantage*. Ed. Portfolio Hardcover

Peteraf, M.A (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Ed. Strategic Management Journal*.

Peteraf, M.A y Bergen, M.E (2003): Scanning dynamic competitive landscapes: a marketbased and resource-based framework. *Strategic Management Journal*.

Peteraf, M.A y Helfat, C.E (2002): The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Ed. Forthcoming Strategic Management Journal*. Social Science Research Network Electronic Paper Collection.

Phillips, R (1996): Coaching for higher performance. *Ed. Employee Counselling Today*, Vol, 8. No, 4. pp, 29-32.

Pié i Ninot, S (1989): *Tratado de teología fundamental*. Ed Secretariado Trinitario

Pieper, J (1970): La verdad de las cosas, un concepto olvidado. *Revista Universitas*, Stuttgart, vol. VII, n4, 1970

Pieper, J (1980): El misterio y la Filosofía. Publicado en *Folia Humanística*, XVIII, numero 207; marzo, 1980.

Platon. *La República: Libro VII*

Polanyi, M (1958): *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Ed. University of Chicago Press.

Polanyi, M (1966): *The Tacit Dimension*. Ed. Routledge&Kegan Paul. London, UK.

Porter, M.E (1979): How competitive forces shape strategy. *Ed. Harvard Business Review*. Vol, 57. No, 2. pp, 137-145.

Porter, M.E (1979): The Five competitive forces that shape strategy. *Ed. Harvard Business Review*.

Porter, M.E (1980): *Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*. Ed. The Free Press. NY.

- Porter, M.E** (1990): Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance. Ed. The Free Press. NY.
- Porter, M.E** (1996): What is Strategy? Ed. Harvard Business Review. Nov-Dec. 1996.
- Pozo Municio, Juan Ignacio** (1989): Teorías Cognitivas del aprendizaje. Ediciones Morata, S.L Novena Edición 2006.
- Prahalad, C.K; Hamel, G** (1990): The core competence of the corporations. Ed Harvard Business Review. Vol, 68. No, 3. pp, 79-91.
- Prescott, J.E; Bharadwaj, G** (1995): Competitive intelligence practices. A survey. Ed. Competitive Intelligence Review. Vol, 6. No, 2. pp, 4-14.
- Pyysiainen, J; Anderson, A; McElwee, G; Vesala, K** (2006): Developing the entrepreneurial skills of farmers: some myths explored. Ed. International Journal of entrepreneurial behaviour and research. Vol, 12. No, 1. pp, 21-39.
- Quinn, J.B** (1992): The intelligent enterprise a new paradigm. Ed. Academy of management perspectives.
- Ramirez, A** (2002): Aristóteles, retórica. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ravier, L** (2005): Arte y ciencia de coaching. Su historia, filosofía y esencia. Ed Dunken. Buenos Aires.
- Ray, T** (2007), Tacit Knowledge, International Encyclopedia of Organization Studies, Sage Publications.
- Reeves, M; Deimler, M** (2011): Adaptability: The new competitive advantage. Ed. Harvard Business Review. Jul-Augt 2011
- Reynoso, L y Seligson, I** (2005): Psicología Clínica de la Salud. Un enfoque conductual. Ed. El Manual moderno, S.A e Instituto de Neurociencias. Universidad de Guadalajara, Méjico.
- Rico, C.A** (2002): La inteligencia emocional en el trabajo de Hendrie Weisinger. Ed. Revista facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión. Universidas Militar Nueva Granada. Bogota. Colombia.
- Robbins, S.P** (1987): Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias. Aplicaciones. Ed Prentice Hall Hispanoamerica, s.a., México, 1999.
- Robbins, S.P** (1996): Comportamiento organizacional, teoría y práctica. Ed Pearson Educación. México. 2004.
- Rodriguez Gonzalez, N.C** (2012): Tesis Doctoral. Propuesta de un modelo triple balance ampliado para las empresas internacionales y socialmente responsables del estado de Queretaro. Universidad Nebrija. Madrid.
- Rogers, C** (1997). Psicoterapia centrada en el cliente. Ed. Paidos Ibérica. Barcelona.

- Rogers, C** (2000): El proceso de convertirse en persona. Mi técnica terapéutica. Ed Paidós Ibérica. Barcelona.
- Rogers, C** (2004). Grupos de encuentro. Ed. Amorrortu. Buenos Aires.
- Rojas, E** (1996): Los espacios de la inteligencia. Ed. Diario ABC.
- Ross, J.W; Beath, C.M; Quaadgras, A** (2013): You may not need big data after all. Ed. Harvard Business Review.
- Rozo, Jairo.A** (2007): Ivan Petrovich Pavlov. Una aproximación a su vida y su obra. Revista Electrónica Psicológica Científica.
- Rumelt, R.P** (1984): Towards a strategic theory of the firm. Competitive Strategic Management. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ: 556-570.
- Rumelt, R.P** (2003): What in the World is Competitive Advantage?. Ed. Academy of public research. Open source academic community. EEUU.
- Russo, J.A** (2000): Los presocráticos II. El Logos. Heráclito. Ed. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ryback, D** (1998): EQ Trabaje con su inteligencia emocional. Ed Edaf, S.A. Madrid.
- Ryle, G** (1949): The Concept of mind. Ed. Penguin Group. London (2000).
- Ryle, G** (2005): El concepto de lo mental. Ed. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.
- Saarenketo, S; Puumalainen, K; Kuivalainen, O; Kyläheiko, K** (2009): A knowledge-based view of growth in new ventures. Ed. European Business Review. Vol, 21 Iss: 6. Pp. 531 a 546.
- Saaty, T.L** (1988): The Analytic Hierarchy Process. Ed. McGraw-Hill, New York
- Saaty, T.L** (1977); A scaling method for priorities in herarchical structures. Ed. Journal of Mathematical Psychology.
- Sainz de Vicuña, J.M** (2007): El Plan de Marketing en la práctica. Ed Esic. Madrid.
- Saiz, A** (2003): Platón: tres diálogos sobre retórica-comunicación. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Saiz, M** (2009): Historia de la Psicología. Ed. UOC
- Salovey, P.** (2001). Applied emotional intelligence: Regulating emotions to become healthy, wealthy and wise. En Ciarrochi, J., Forgas, J.P. y Mayer, J.D. (2001). Emotional Intelligence in Everyday Life. Philadelphia: Psychology Press.
- Salovey, P; Caruso, D.R** (2004): Directivo emocionalmente inteligente. Ed Algaba. Madrid
- Salovey, P; Mayer, J** (1990): Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality. Baywood Publishing, Inc

- Salovey, P; Mayer, J** (1997): What is emotional intelligence?. Ed Basic Books, N.Y. EEUU.
- Sambasivan, M; Abdul, M; Yusop, Y** (2009): Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia.: Opportunity recognition skills as a mediating factor. Ed. Technovation, 29. pp, 798-805. University Putra Malaysia.
- Santa Cruz y Crespo**: (2007): Plotino. Enéadas Textos Esenciales. Ed. Colihue Clasica. Buenos Aires.
- Sapsed, J; Hall, J** (2005): Influences of knowledge sharing and hoarding in project based firms. Ed. Elsevier Limited. M.A. EEUU.
- Scharmer, C.O** (2001): Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities. Ed. Journal of knowledge Management. Vol, 5. No, 2. pp, 137-150.
- Seidler-de Alwis, R; Hartmann, E** (2008): The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. Ed. Journal of Knowledge Management, Vol. 12 Iss: 1 pp. 133 – 147.
- Senge, P.M** (1994): La quinta disciplina en la práctica. Ed Granica, S.A Buenos Aires. 2004.
- Senge, P.M** (1999): The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations. Ed Random House, Inc. New York.
- Senge, P.M y Chatterjee, D** (1998): El liderazgo consciente: un peregrinaje hacia el autocontrol. Ed Granica, S.A Barcelona. 2001
- Seoane, Julio** (2005): Hacia una biografía del Self. Boletín de Psicología, No. 85, Noviembre 2005, 41-87.
- Shakir, R** (2009): Soft Skills at the Malaysian institutes of higher learning. Ed. Education Research Institute, Seoul National University. Korea.
- Shanteau, J.** (1989): Psychological characteristics and strategies of expert decision makers. In B. Rohrmann, L. R. Beach, C. Vlek, & S. R. Watson (Eds.), Advances in decision research (pp. 203-215). Amsterdam: North Holland.
- Sharif, A.M** (2008): Paralysis by analysis? The dilemma of choice and the risk of technology evaluation. Ed. Journal of enterprise information management. Vol, 21. No, 1. Pp, 8-12.
- Shaw, E.H** (2012): Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. Ed. Journal of Historical Research in Marketing, Vol. 4 Iss: 1 pp. 30 – 55.
- Sheehan, N.T; Foss, N.J** (2007): Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis. Ed. Management decision. Vol, 45. No, 3. pp, 450-461.

- Simon, H** (1955): A behavioral model of rational choice. Ed The Quarterly Journal of Economics, Vol 69.
- Simon, H** (1978): Administrative behaviour. Ed. New York Free Press.
- Simon, H** (1979): Rational decision making in business organizations. Ed American Economic Review. Vol. 69, No. 4. pp. 493-513
- Simon, H** (1987): Making Management decisions: the role of intuition and emotion. Ed. Academy of management executive.
- Simoneaux, Sarah; Stroud, Chris** (2000): A Business Plan: The GPS for Your Company. Journal of Pension Benefits: Issues in Administration; Vol. 18 Issue 2, p92-95, 4p
- Simpson, D** (1997): Questions count more than answers. Ed Journal of business strategy. Vol 18. No 4. pp 9a11
- Sirmon, D.G; Hitt, M.A; Arregle, J.L; Campbell, J.T** (2010): The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. Ed. Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J., 31: 1386–1409.
- Skinner, B.F.** (1966): What is the experimental analysis of behavior?. Journal of the experimental analysis of behavior. Volume 9, numbep, 3. Harvard University.
- Smith, E.A** (2001): The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. Ed. Journal of knowledge management. Vol, 5. Iss:4 pp. 311-321.
- Smith, T.W** (1999): History and International Relations. Ed. Routledge. London.
- Spanos, Y.E; Lioukas, S.** (2001): An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspectiva. Ed. Strategic Management Journal. Vol. 22 No. 10, pp. 907-34.
- Spencer, L y Spencer, S** (1993): Competence at work: models for superior performance. Ed. John Wiley and Sons. Management Education and Development.
- Stanovich, K.E** (2011): The Cognitive Reflection Test as a predictor of performance on heuristics-and-biases tasks. Ed. Memory&Cognition. Vol 39, Issue 7, pp 1275-1289.
- Stanovich, K.E y West, R.F** (1998): Individual differences in rational thought. Ed Journal of Experimental Psychology: General, Vol 127(2), pp, 161-188.
- Steiner, G. A** (1979): Strategy Planning. What every manager must know. Ed. The Free Press.
- Sternberg , R.J.** (1987): Inteligencia humana, cognición, personalidad e inteligencia. Ed Paidós, Barcelona.
- Sternberg , R.J.** (1988): Inteligencia exitosa. Ed Paidós, Barcelona, 1997.
- Sternberg , R.J.** (1991): Tacit Knowledge Inventory of managers. Ed. The Psychological Corporation. EEUU.

- Sternberg , R.J.** (1997): Successful Intelligence. Ed. Penquin Putnam . NY. EEUU.
- Sternberg, R.J** (1985): Beyond I.Q a triarchic theory of human intelligence. Ed. Press syndicate of the University of Cambridge.
- Stewart, L.J; Palmer, S** (2005): Capitalizing on coaching investment: enhancing coaching transfer. Ed. Development and learning in organizations. Vol, 23. No, 3. pp, 14-17.
- Stewart, T.A** (1997): Intellectual capital. Ed. Doubleday, NY. EEUU.
- Sun Tzu** (2004): El Arte de la Guerra. Ed. EDAF, s.a
- Surhone,L; Timpledon, M; Marseken, S** (2009): Soft Skills: Emotional Intelligence, Team Building, Leadership, Small Talk, Interpersonal Skills, Social Skill, People Skills. Ed. Betascript Publishers.
- Takeuchi, H** (1998): Beyond knowledge management: lessons from Japan. www.sveiby.com/articles/lessons.
- Taylor, C** (1989): Sources of the self. Ed Harvard University Press. USA.
- Taylor, D** (2007): Strategic marketing in action. A comparison of higher and lower performing manufacturing firms in the UK. Ed. Marketing Intelligence & Planning. Vol, 25. No, 1. pp, 31-44
- Tetlock, Philip E** (2005): Expert Political Judgment: how good is it? how can we know?. Ed. Princeton University Press
- Thorndike, E.L.** (1926): The measurement of intelligence. New York: Teacher´s College, Columbia University.
- Tjan, A.K** (2012): How Leaders Become Self-Aware. Ed. Harvard Business Review.
- Tobin, D.R** (1997): The Knowledge-enabled organization. Ed. Amacon. NY. EEUU.
- Toffler, A y Toffler, H.** (1993): War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century. Ed Little, Brown & Company. Boston, MA. EEUU.
- Treacy, M; Wiersema, F** (1993): Customer Intimacy and others value disciplines. Ed. Harvard Business Review. Enero-Febrero 1993.
- Trumbo, D., Adams, C., Milner, M., & Schipper, L.** (1962): Reliability and accuracy in the inspection of hard red winter wheat. Ed. *Cereal Science Today*, 7.
- Tsoukas, H** (2003): Do we really understand tacit knowledge, in Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (Eds), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell, Oxford.
- Tucker, K.A** (2003): Manager: Know Thyself. Gallup Management Journal Online. Washington District of Columbia, USA.

- Tunde Baga, U.H; Gebert, D; Kearney, E** (2006): Leadership and cooperation as success factors in innovative R&D projects on electronic platforms. Ed. Team Performance Management. Vol, 12. No, ¾. pp, 66-76
- Ugartetxea, J** (2001): Motivación y Meta cognición, más que una relación. Revista de Investigación y Evaluación Educativa. Vol 7. Nº 2-1
- Vallejo, J.** (1980): Introducción a la Psicopatología y la Psiquiatría. 6ª Edition. Masson, S.A
- Van Der Meer, J; Caroli, R** (1989): Strategic management in technology intensive industries. Ed. International Journal of technology management. Vol 4. No 2, pp. 127-39.
- Velazquez de la Cadena, M** (1863): The new spanish reader. Ed. D. Appleton & Co. Brodway. USA.
- Vidal, G** (2001): Retratos de la antigüedad griega. Editorial Universitaria, S.A Santiago de Chile.
- Viguri, J** (2011): La intuición en la toma de decisiones. Decisiones en situaciones de riesgo. Análisis de la función de utilidad. TESIS DOCTORAL. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.
- Von Franz, M.L** (1979): Libro de Jung y otros autores. "El hombre y sus símbolos". Ed. Aguilar, Madrid
- Wah, L** (1999): Making knowledge stick. Ed Management Review. Vol. 88 No. 5, pp. 24-33.
- Waters, J.A** (1980): Managerial skills development. Ed. Academy of Management 0363-7425. McGill University.
- Watson, J. B.** (1913). Psychology as the behaviorist views it. Psychological Review, 20, 158-177.
- Watson, J.B.** (1924): Behaviorism. Transaction Publishers, 1998.
- Weick, K.E** (1993): Organizational redesign as improvisation. Ed. Organization Change and Redesign. pp. 346-379.
- Weick, K.E** (1995): Sensemaking in Organizations. Ed. Sage Publications, London. U.K
- Weick, K.E** (2001): Making Sense of the Organization. Ed. Blackwell, Oxford. U.K
- Weick, K.E.** (1979): The Social Psychology of Organizing. Ed: McGraw-Hill, New York, NY
- Weinstein, A** (2011): Segmenting technology markets: applying the nested approach. Ed. Marketing intelligence and planning. Vol, 29. No, 7. pp, 672-686

- Weisinger, H** (1998): La inteligencia Emocional en el trabajo. Ed. Javier Vergara Editor Buenos Aires.
- Wernerfelt, B** (1984): A resource-based view of the firm. Ed. Strategic Management Journal. Vol, 5. pp, 171-180.
- Wernerfelt, B** (1995): The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. Ed. Strategic Management Journal. Vol, 16. No, 3. Pp. 171-174.
- Wernerfelt, B** (2006): Why do firms tend to become different?". Ed. Handbook of organizational capabilities. Oxford: Blackwell.
- West G.P y DeCastro, J** (2001): The Achilles heel of firm strategy: resource weakness and distinctive inadequacies. Ed. Journal of Management Studies. Vol 38(3). Pp 417 a 442.
- Whetten, D y Cameron, K** (2005): Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Education. Mexico.
- Whetten, D; Cameron, K; Woods, M** (2000): Developing Management Skills. Ed. Pearson Education Ltd. U.K
- Whitmore, P; Fry, J.P** (1974): Soft Skills: definition, behavioral model analysis, training procedures. Human Resources Research Organization.
- Wilke, A; Mata, R** (2012): Cognitive Bias. Ed. Elsevier Inc
- Will, M** (2008): Talking about the future within an SME?. Corporate foresight and the potential contributions to sustainable development. Ed. Management of environmental quality: an international journal. Ed. Vol, 19. No, 2. pp, 234-242.
- William L. Weis, Seattle University; David W. Arnesen, Seattle University** (2007): "Because EQ can't be told": Doing Something about emotional intelligence.. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 11, No. 2.
- Williams, G.A y Millar, R.B** (2002): Change the way you persuade. Ed. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston. EEUU.
- Wilson, C** (2011): Developing a coaching culture. Ed. Industrial and Commercial Training, Vol. 43. No, 7 pp. 407 - 414
- Wolpe, J.** (1977): La Práctica de la terapia de la conducta. México: Trillas, p. 183-184.
- Woolfolk, A** (2006): Psicología Educativa. Ed Pearson. México.
- Wright, P.C; Tao, F.K.C** (2001): The missing link: coaching as a method of improving managerial skills in smaller business in Asia. Ed. Career Development International. 6/4. pp 218-225. MCB University Press.
- Wright, S; Calof, J.L** (2006): The quest for competitive, business and marketing intelligence. A country comparison of current practices. Ed. European Journal of Marketing. Vol, 40. No, 5/6. pp, 453-465

- Yang, B.C; Wu, B.E; Shu, P.G** (2006): On establishing the core competency identifying model. A value-activity and process oriented approach. Ed. Industrial Management & Data Systems. Vol, 106 No, 1.pp, 60-80
- Zabala, S** (2008): The Hermeneutic nature of analytic philosophy. A study of Ernst Tugendhat. Ed. Columbia University Press.
- Zabala, S; Catalan, J** (2011): ¿Por qué no hay hechos sino interpretaciones? Claves de Razón Práctica, n. 211, April. 30-33
- Zabala, S; Malpas, J** (2010): Consequences of hermeneutics: Fifty years after truth and method. Ed. Northwester University Press. 428
- Zack, M** (1999): Managing codified knowledge. Ed. Sloan Management Review, Summer, pp. 45-58.
- Zahavi, D** (2009): Is the Self a Social Construct?. Inquiry, Vol. 52, No. 6, 551–573, December 2009. University of Copenhagen, Denmark