



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**AUTOCONOCIMIENTO, LIDERAZGO
PERSONAL E INTELIGENCIA
EMOCIONAL:** tres herramientas clave para
gestionar el éxito y el fracaso en el desarrollo
profesional de los jóvenes universitarios en
España

Autor: María del Pilar Blázquez Carbonell

Director: Dr. Antonio Nuñez Partido

Resumen

La gestión del éxito y del fracaso en el desarrollo profesional supone una cuestión esencial para que haya un correcto desarrollo y funcionamiento de las organizaciones empresariales. Con esta investigación, se pretende demostrar la importancia de tres aspectos clave para conseguirlo y se analizan las causas más comunes que hacen que nuestras decisiones nos conduzcan al fracaso en vez de al éxito empresarial. El objeto de estudio de este trabajo son los jóvenes españoles y se pretende demostrar el valor de estas tres herramientas clave: autoconocimiento personal, inteligencia emocional y liderazgo personal, para el adecuado desarrollo profesional de estos. Sin embargo, la heterogeneidad y limitaciones de los resultados del estudio hacen imperativa la necesidad de llevar a cabo más investigaciones sobre el tema.

Palabras clave: Autoconocimiento personal, liderazgo personal, inteligencia emocional, inteligencia cognitiva, personalidad, fracaso, éxito, desarrollo profesional

Abstract

The management of success and failure in professional development entails an essential issue for the correct business organization's running and development. This investigation is expected to demonstrate the importance of three key tools for achieving this and, the most common causes that lead our decisions to failure instead of to success are also analyzed. The subject of the study is the young Spanish population, and the goal is to show the value of these three tools: personal self-knowledge, emotional intelligence and, personal leadership, for their appropriate professional development. However, the heterogeneity and limitations of the study's results compel the necessity of conducting more investigations about this topic.

Key words: Personal self-knowledge, personal leadership, emotional intelligence, cognitive intelligence, personality, failure, success, professional development

Tabla de Contenido

I. Introducción.....	8
1.1 Propósito general de la investigación.....	8
1.2 Objetivos y Relevancia del tema.....	9
1.3 Diseño metodológico.....	10
1.4 Estructura del trabajo.....	12
II. Estado del arte.....	13
1.1 Marco Conceptual.....	13
1.2 Autoconocimiento para ser líder de la propia vida.....	13
1.3 Desarrollo del autoliderazgo personal.....	14
1.4 Liderazgo y éxito empresarial.....	15
1.5 Aprender del fracaso.....	20
a. Toma de decisiones.....	20
b. La Irracionalidad y los sesgos.....	21
- La escucha activa, como forma de evitar sesgos... 23	
- La diversidad y la empatía, su importancia en la toma de decisiones.....	25
- La intolerancia a la Incertidumbre.....	26
-Liderazgo Líquido, como solución.....	28
c. La Complejidad y sus riesgos.....	30
- La creatividad, como alternativa.....	31
1.6 Conclusión.....	33
2. Inteligencia emocional y la Personalidad, variables moduladoras.....	34
2.1 Concepto.....	34
2.2 Inteligencia cognitiva.....	38
2.3 Personalidad.....	39
2.4 La combinación perfecta.....	40

- Conclusión.....	44
III. Investigación empírica.....	45
1.1 Test realizado.....	45
1.2 Análisis de los resultados.....	49
IV. Conclusiones.....	63
V. Limitaciones y futuras investigaciones.....	66
VI. Bibliografía.....	68

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1 Modelo hipotético</i>	11
<i>Gráfico 2 Sexo</i>	49
<i>Gráfico 3 Edad</i>	49
<i>Gráfico 4 Ocupación</i>	50
<i>Gráfico 5 La inteligencia emocional aporta valor en las empresas</i>	50
<i>Gráfico 6 El autoconocimiento personal aporta valor en las empresas</i>	51
<i>Gráfico 7 El liderazgo aporta valor en las empresas</i>	51
<i>Gráfico 8 Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede evitarse a través del autoconocimiento personal</i>	52
<i>Gráfico 9 Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede evitarse a través del liderazgo</i>	52
<i>Gráfico 10 Un fracaso en el ámbito laboral/académico puede evitarse a través de la inteligencia emocional</i>	53
<i>Gráfico 11 Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede convertirse en una oportunidad</i>	53
<i>Gráfico 12 La inteligencia emocional podría posibilitar un liderazgo efectivo en tu equipo de trabajo</i>	54
<i>Gráfico 13 El autoconocimiento personal podría posibilitar un liderazgo efectivo en tu equipo de trabajo</i>	54
<i>Gráfico 14 El autoconocimiento personal podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico</i>	55
<i>Gráfico 15 La inteligencia emocional podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico</i>	55
<i>Gráfico 16 El liderazgo podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico</i>	56

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Valor Inteligencia Emocional</i>	56
<i>Tabla 2 Valor Autoconocimiento</i>	57
<i>Tabla 3 Valor Liderazgo</i>	57
<i>Tabla 4 Autoconocimiento evita fracaso</i>	57
<i>Tabla 5 Liderazgo evita fracaso</i>	58
<i>Tabla 6 Inteligencia emocional evita fracaso</i>	58
<i>Tabla 7 Fracaso convertirse en una oportunidad</i>	58
<i>Tabla 8 Inteligencia emocional y liderazgo</i>	59
<i>Tabla 9 Autoconocimiento y liderazgo</i>	59
<i>Tabla 10 Autoconocimiento mejora el rendimiento y las relaciones</i>	60
<i>Tabla 11 Inteligencia emocional mejora el rendimiento y las relaciones</i>	60
<i>Tabla 12 Liderazgo mejora el rendimiento y las relaciones</i>	61
<i>Tabla 13 Matriz de correlación</i>	62

I. Introducción

Este trabajo trata sobre la gestión del éxito y del fracaso a través del **autoconocimiento personal, lo que implica ser líderes de la propia vida y saber dominarse a uno mismo a través del conocimiento de nuestras emociones por medio de la inteligencia emocional, habilidades personales y forma de ser.** A lo que llamaremos a partir de ahora **autoliderazgo personal.** Cómo conseguir el éxito empresarial a través del liderazgo y cómo aprender del fracaso para que este nos conduzca al éxito.

Nos centraremos sobre todo en las situaciones empresariales, aunque este trabajo abarca conceptos más allá del mundo empresarial y es aplicable a cualquier ámbito de la vida cotidiana. La clave para ser un buen líder en la empresa, o para ser líderes de nuestras propias vidas, es tener un conocimiento claro y profundo de la persona que cada uno es. Este tema me resulta de gran interés personal y profesionalmente ya que considero que estos elementos se deberían conocer y cultivar para mejorar las relaciones interpersonales e intrapersonales, actitudes, acciones, calidad de vida y capacidades para afrontar y gestionar los retos y dificultades que surgen en cualquier ámbito de la vida, ya sea personal o profesional.

1.1 Propósito general de la investigación

El propósito general de este trabajo es demostrar la capacidad de los estudiantes universitarios españoles de gestionar el éxito y el fracaso para mejorar, no solo enfocándose en el área de las empresas, si no en todos los ámbitos de la vida, a través del autoconocimiento interno, parte integrante y fundamental de la inteligencia emocional, **el autoliderazgo personal** y la personalidad de cada uno. Aislar el concepto de autoconocimiento interno es una tarea complicada ya que este está imbricado en todos los factores que conducen al éxito personal y profesional.

1.2 Objetivos y Relevancia del tema

Las causas que conducen al éxito profesional han sido y siguen siendo importantes objetos de estudio en el mundo empresarial. En este estudio se pretende cumplir con varios objetivos que tratan de responder a esta cuestión.

El objetivo principal es **demostrar que conocerse mejor a uno mismo es el camino hacia el éxito**, tanto profesional como personal, sabiendo gestionar los cambios ante las diferentes situaciones y el fracaso. La comunicación interpersonal asertiva, la inteligencia emocional, el autoliderazgo personal, la empatía, la creatividad y el liderazgo líquido son herramientas/ variables relevantes que un directivo o cualquier persona que forme parte de una empresa puede **aprender**, siempre de acuerdo con sus capacidades, y que ayudan al autoconocimiento personal y conducen al éxito del líder.

El segundo objetivo es probar que este éxito queda definido a través del autoconocimiento y el autoliderazgo personal y donde, además, intervienen la inteligencia emocional, la inteligencia cognitiva y determinados rasgos de la personalidad.

El último objetivo es alegar la importancia de saber actuar frente al fracaso para sacar las máximas oportunidades que nos conduzcan al éxito. Además, todo esto se puede aplicar al día a día para mejorar la calidad de vida personal y de los que nos rodean.

A través de datos objetivos de fuentes bibliográficas se va a tratar de demostrar la importancia del autoconocimiento personal, el autoliderazgo personal y la inteligencia emocional en la vida profesional y, a su vez, a través de datos de un cuestionario, centrándonos en la importancia que le dan los jóvenes universitarios y españoles de hoy en día para así, tratar de aproximarnos al objetivo.

En el mundo empresarial el factor humano tiene mucho impacto. Las personas son el elemento clave y único en las empresas. Por ello, es relevante que se hagan estudios e investigaciones relacionados con el conocimiento y el cultivo de las habilidades interpersonales e intrapersonales en el sector empresarial.

1.3 Diseño metodológico

Con el fin de alcanzar los objetivos expuestos, se llevará a cabo una investigación cuya metodología se basa en un **enfoque cualitativo**. Consiste en un análisis de las habilidades que tienen como base el autoconocimiento **a través de datos objetivos de fuentes bibliográficas**. En primer lugar, se analiza qué es el autoconocimiento, ser líderes de la propia vida y el desarrollo del autoliderazgo personal que conduce al éxito empresarial. En segundo lugar, se definen la correcta toma de decisiones y las principales causas que conducen al fracaso. Después, se trata la combinación de la inteligencia emocional, cognitiva y personalidad. La **parte empírica** consiste en un estudio a través de un cuestionario online en el cual se elaboran una serie de preguntas para analizar la importancia y el **valor que dan los jóvenes de hoy en día al autoconocimiento personal, el autoliderazgo personal y la inteligencia emocional** en el ámbito profesional y académico.

Es cierto que se trata de utilizar estadísticas para probar la hipótesis de la importancia del autoconocimiento personal, el autoliderazgo personal y la inteligencia emocional, pero, no se podría fundamentar plenamente en estos datos estadísticos ya que se trata de un tema con gran riqueza interpretativa. Este estudio presenta algunas limitaciones ya que no se han realizado antes investigaciones cuantitativas y científicas aplicadas a los jóvenes universitarios en España. Por ejemplo, una posible multicolinealidad al haber una fuerte correlación entre las variables explicativas del modelo que se propondrá a continuación. Además, las realidades analizadas son subjetivas, el tema es

amplio con gran profundidad de significados y se siguen patrones y teorías. Los resultados de esta investigación no son del todo concluyentes, son más bien orientativos, flexibles y reflexivos con aceptación de tendencias. Por último, se exponen las conclusiones y límites de esta investigación y se sugiere llevar a cabo más líneas de investigación para subsanar estas limitaciones.

Modelo hipotético



Gráfico 1 de elaboración propia

En el gráfico se puede observar un modelo hipotético que he desarrollado basándome en las ideas de las fuentes bibliográficas de esta investigación. En este trabajo se trata de demostrar cómo con autoconocimiento interno, autoliderazgo personal e inteligencia emocional, cognitiva y determinados rasgos

de personalidad, los estudiantes universitarios en España son capaces de gestionar el fracaso para que este les conduzca al éxito.

El gráfico posee forma de embudo y una combinación de colores, el azul con el amarillo forma el verde, que explica la relación entre estas variables. Las variables independientes, autoconocimiento interno y liderazgo personal (color azul) y las variables moduladoras, inteligencia emocional, cognitiva y rasgos de la personalidad (color amarillo) al combinarse, definen y determinan la gestión del éxito y del fracaso en el desarrollo profesional, esto es, las variables dependientes (color verde). Esta representación es un modelo hipotético gráfico para comprender mejor el objetivo del trabajo y la relación entre las diferentes variables. Sin embargo, al ser un tema tan subjetivo y con un amplio abanico de interpretaciones, cuenta con una serie de limitaciones como la multicolinealidad, al haber una fuerte correlación entre las variables explicativas del modelo.

1.4 Estructura del trabajo

El presente trabajo va a estructurarse en cuatro partes. Comenzando con el estado del arte, donde se tratan los dos primeros apartados sobre la revisión de fuentes bibliográficas objetivas que den explicación a conceptos relevantes para comprender el objeto de esta investigación y, terminando con la investigación empírica y las conclusiones y limitaciones del estudio en las dos últimas secciones:

En primer lugar, siendo el estado de la cuestión un texto que expone sistemáticamente los avances existentes acerca de un tema o problema de investigación, se explican los conceptos que conducen a un buen autoconocimiento y dominio de sí para desarrollar la capacidad del autoliderazgo personal y que este nos lleve al éxito empresarial a pesar de los factores que pueden conducirnos al fracaso. Es decir, **el éxito y el fracaso en el desarrollo profesional actúan como las variables dependientes, definidas por las**

variables independientes de autoconocimiento interno y liderazgo personal.

En segundo lugar, se tratarán como **variables moduladoras o intervinientes, dos diferentes tipos de inteligencias: emocional y cognitiva y su relación con las diferentes personalidades** que tienen las personas.

Después, se explicará el cuestionario realizado y se analizarán los resultados a través de gráficos, tablas, y una matriz de correlación para tratar de sacar conclusiones. Al ser un tema subjetivo y con gran riqueza interpretativa, no puede fundamentarse únicamente en los datos estadísticos y, por tanto, presentará una serie de limitaciones que se tendrán en cuenta a la hora de sacar conclusiones.

Por último, se sacarán conclusiones generales acerca de este estudio y a su vez, se propondrán futuras líneas de investigación a tratar teniendo en cuenta las limitaciones de esta investigación.

II. Estado del arte

1.1 Marco Conceptual

El trabajo se basa en una numerosa bibliografía de autores de renombre. Hay gran diversidad de fuentes bibliográficas, desde libros, artículos, casos, revistas científicas o estudios hasta documentos y libros electrónicos. La mayor parte son nacionales, pero también se utilizan fuentes bibliográficas internacionales.

1.2 Autoconocimiento para ser líder de la propia vida

Uno primero debe ser líder de su propia vida, de sí mismo, para después poder liderar a los demás (Arana, 2007). Numerosos autores de renombre coinciden con esta idea. Uno de los mayores exponentes en temas de liderazgo, John Maxwell afirma en su obra *“The 21 Indispensable Qualities of a Leader”*, en español, *“Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder”*, publicada en 1999, que los líderes son efectivos por las cualidades que les hacen personas, por lo que son interiormente y, para llegar a este nivel máximo de autoliderazgo personal, las personas tienen que desarrollar estos rasgos interiormente (Maxwell, 1999, p.63).

Si una persona no es capaz de gestionar y dirigir sus emociones, si no es responsable de su propia vida y no tiene clara su visión y proyecto en la vida, no va a ser capaz de liderar a otros. El Dr. Stephen Covey afirma que las victorias privadas preceden a las públicas. Si no somos capaces de liderar nuestra propia persona, es imposible liderar algo más amplio (Arana, 2007). Esto define el autoliderazgo personal, ser líderes de nuestros procesos internos, de nuestra propia persona.

1.3 Desarrollo del autoliderazgo personal

Para desarrollar este dominio de sí y llegar al liderazgo de la propia vida, lo primero que hay que hacer es tener consciencia de la propia interioridad y realidad interior. Obtener información del interior para desarrollar la efectividad interpersonal. Ser conscientes de nuestro interior y conocer las necesidades y emociones propias para expresarse de acuerdo con estas. Si uno no es consciente de sus procesos internos, no es posible que tenga consciencia de los demás. No hay que ser extranjeros de nuestro propio cuerpo. Para conseguir esta capacidad de autoliderazgo personal, no se necesitan técnicas o metodologías teóricas. El autoliderazgo se consigue desde el desarrollo personal y el crecimiento y madurez interior (Arana, 2007).

Por tanto, puede concluirse que el autoliderazgo personal se desarrolla de dentro a fuera. Si no es así, este tipo de liderazgo no es efectivo. Por muchos talleres y cursos de liderazgo personal que uno realice, no va a convertirse en un líder eficaz. Esto requiere tiempo, crecimiento, y cultivo interno y, su posterior expresión eficaz y efectiva. Para que el autoliderazgo sea efectivo, es importante una correcta reflexión interna, entender las propias emociones y vivir conscientemente. Esto último es de vital importancia (ya que la conciencia organiza, direcciona, y da sentido a nuestros conocimientos y vivencias) para reconocer y experimentar nuestra realidad interna (Arana, 2007).

Para vivir conscientemente hay que ser responsables de las acciones y decisiones que cada uno toma en su vida y tomar responsabilidad de sus consecuencias. Nathaniel Branden en su obra: "Cómo mejorar su autoestima", publicada en el año 2000, afirma que la clave para tener éxito en la vida está en vivir conscientemente. Uno debe hacerse responsable por las acciones realizadas y sus consecuencias, tomar responsabilidad de su propia vida, hacerse responsable del conocimiento adecuado a la acción que está efectuando (Branden, 2000). También, uno debe ser consciente de sus emociones, reconocerlas y aceptarlas, no juzgarlas, cultivar su inteligencia emocional, para así, aprender el mensaje que estas comunican a cada uno. Saber ver los talentos y habilidades naturales dominantes y tener contacto con las necesidades de cada uno (Arana, 2007).

En resumen, un buen líder personal debe crecer en el autoconocimiento, en la verdad de sí mismo.

1.4 Liderazgo y éxito empresarial

Es muy importante saber diferenciar entre líder y jefe o directivo. El líder se centra en las personas y tiene habilidades para motivarlas. Es flexible, su visión es a largo plazo y se preocupa del qué y por qué. Un buen líder inspira. Un

directivo está más centrado en los sistemas, en el corto plazo, se preocupa del cómo y cuándo. Es una autoridad que da órdenes (José, 2020).

Todo líder puede tener la función de directivo. Sin embargo, no todo directivo puede ser un buen líder. Los líderes son escasos y muy valiosos. Un líder aconseja y guía, no manda y ordena; no infunde miedo si no entusiasmo. Se preocupa por el crecimiento de las personas y se gana su confianza. Trabaja en equipo asumiendo riesgos sin tener miedo al cambio. Sabe controlar sus emociones y empodera a todos los miembros de su equipo (José, 2020).

La visión del líder tradicional ve al líder como alguien que va delante de todos, tiene seguidores, es la cara visible del grupo, trabaja duro, tiene la capacidad de comunicar inspirando y haciendo que los demás crezcan, hace crecer la organización y a la gente que forma parte de esta. Además, cuenta con capacidades técnicas sobre la materia en la que se le contrata. Genera confianza, comparte los éxitos y genera un futuro mejor. Podría decirse que el líder es un arquitecto social. Los arquitectos generan estructuras cómodas y adecuadas para sus clientes y el líder o arquitecto social, genera las condiciones culturales y estructurales para el correcto desarrollo de su organización (Esteban, 2014, p.103-105).

Niccolo di Bernardo dei Machiavelli, generalmente conocido como Maquiavelo, en su obra "El Príncipe" escrita en 1513, analiza los diferentes tipos de gerencia y cómo los líderes pueden alcanzarlos para que las organizaciones sean eficientes. También analiza las características que debe tener un buen líder, la importancia de hacer equipos y la planificación y anticipación como estrategias clave para atraer a clientes y triunfar en el mercado.

Esta obra narra las experiencias políticas de Maquiavelo en sus distintos principados. Estos relatos actúan como metáfora con el mundo empresarial y de negocios. Los príncipes serían los líderes de las organizaciones y los demás

personajes como soldados y súbditos serían los empleados. A su vez, la competencia se personificaría en los enemigos de los diferentes príncipes.

Maquiavelo define como buen líder a todo aquel que es prudente, está alerta, es flexible al cambio y sabe reconocer los esfuerzos, recompensar, castigar y elegir de quién debe rodearse. Su definición de liderazgo está centrada en cómo debe de ser un individuo interiormente y cómo debe comportarse.

Numerosos autores de renombre definen el liderazgo de una forma más externa. En vez de centrarse en el interior, en las cualidades y actitudes de un líder, como hace Maquiavelo, se centran en una definición más amplia y superficial. Por ejemplo, Agüera, en su obra: "Liderazgo y compromiso social", publicada en 2004, lo define como un proceso en el que se guía e influye a un grupo hacia el éxito, consiguiendo los objetivos y las metas de su organización. Maxwell en su obra: "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo", publicada en 2007, lo define como un proceso de aprendizaje que se desarrolla a diario y De Oliveira en su obra: "Técnicas de liderazgo hoy", publicada en 2006, lo ve como un desafío en la vida empresarial.

Analizando y sintetizando todas las definiciones, nos damos cuenta de que todas comparten que el liderazgo es un conjunto de **distintas habilidades que nos permiten dirigir la organización con éxito**. Además, estas habilidades tienen como base fundamental en **autoconocimiento interno**.

No existe una receta secreta para convertirse en un exitoso líder. Sin embargo, se pueden definir los estilos de liderazgo más adecuados para los diferentes perfiles que cuenten con las características requeridas. El tipo de liderazgo está muy influenciado por las **características personales** de cada individuo, esto es lo que determina el estilo de liderazgo (Baena, 2019). Se pueden diferenciar nueve modelos:

- **Burocrático:** Aplican reglas y procedimientos rigurosamente pero no las desarrollan. Su orientación hacia las tareas y las relaciones interpersonales es baja (Crowther, 1993)
- **Autocrático:** Establece los objetivos de su equipo de trabajo sin tener en cuenta nada de sus colaboradores. No se comunica ni acepta críticas. No retroalimenta al grupo ni permite recibir retroalimentación de estos (Nosnik, 2005)
- **Desarrollista:** No se centran en el cumplimiento de objetivos si no en el desarrollo personal de sus colaboradores (Crowther, 1993)
- **Coercitivo:** Exigen el cumplimiento inmediato de las órdenes, tienen autocontrol, y son de gran utilidad en momentos de crisis (Vázquez, 2006)
- **Democrático:** Persiguen los resultados trabajando en equipo, son participativos, comunicativos y practican la escucha activa (Vázquez, 2006)
- **Directivo:** Dirige y supervisa de manera clara y específica, ordena a las personas (Baena, 2019)
- **Afiliativo:** Su comportamiento está basado en las personas. Resuelven los problemas rápidamente, aunque haya situaciones de estrés (Vázquez, 2006)
- **Marcapasos:** Sus estándares de rendimiento son muy altos. Su comportamiento está basado en que el colaborador haga lo que hace el líder (Vázquez, 2006)
- **Coaching:** Desarrollan a la gente de cara al futuro. Se conocen como líderes transformadores. Son empáticos y tienen fortalezas

para desarrollar personas, sacar adelante proyectos y reforzar el clima laboral. Generan el crecimiento de la organización logrando los objetivos (Vázquez, 2006)

Para Maquiavelo esto se podía lograr a través de la suerte, el mérito o el engaño. Aquel que lo hacía a través del engaño, conseguía un éxito efímero y temporal. El que lo hacía por medio de la suerte, tendría que esforzarse para mantener el poder y nunca tendría garantizado el éxito. Pero el que lo conseguía a través del mérito podía mantenerlo por sus destrezas y habilidades personales. Por tanto, **cultivar las habilidades personales** y ejercitar las destrezas propias de un líder conduciría al **éxito empresarial**.

Otra enseñanza que Maquiavelo deja en su obra “El Príncipe” (2009) es la necesidad que tienen los líderes de conocer la historia de otros. Así, pueden **analizar los errores** para no repetirlos y replicar los **patrones de éxito**. A su vez, para aumentar la eficiencia organizacional, es importante que el líder conozca los errores y debilidades de su propia organización para tomar medidas que las corrijan y prevengan y así, no caer en el fracaso y llegar al éxito organizacional (Baena, 2019).

El líder si no tiene a quién liderar, no va a ser líder. Por tanto, los trabajadores son también claves en el éxito de las empresas. La correcta elección de personal en el ámbito organizacional es una decisión de vital importancia. Encontrar personal calificado y cualificado en el aspecto técnico y humano supone un gran reto. No hay que olvidarse de que **las personas son el activo más importante** de las empresas. El **talento humano** es fundamental. Los objetivos de una organización se consiguen a través de las personas que aportan el éxito en el mercado. Personas con altas capacidades, cualidades y habilidades personales (Baena, 2019).

Por tanto, para ser buenos **líderes organizacionales**, primero debemos ser **líderes personales, de nosotros mismos** y esto se consigue a través del

autoconocimiento interno. A cada persona le conviene un estilo de liderazgo diferente que se adapte mejor a sus **características personales**, por ello, debemos conocer las necesidades propias para desarrollar y llevar a cabo el tipo de **liderazgo adecuado**, el que mejor se adapte y sea más beneficioso para la propia persona y para el **éxito** de la empresa.

1.5 Aprender del fracaso

a. Toma de decisiones

En primer lugar, es necesario definir el concepto de “decisión”. Esto es, llevar a cabo acciones, o no llevarlas, para cambiar el estado actual de una situación al estado deseado. En el caso de no conseguir el cambio adecuado de esta situación, estaríamos fracasando. Las malas decisiones son las que nos llevan al fracaso, por eso es importante estudiar su proceso y sesgos (Kertész, 2012).

No todas las situaciones son igual de complejas, el nivel de dificultad está determinado por el tipo de decisión al que uno se enfrenta (Kertész, 2012).

En las organizaciones, como en el día a día, se toman constantemente decisiones. **Podemos distinguir siete pasos en el proceso de toma de decisiones:**

1. Identificar y analizar los objetivos de la decisión
2. Recopilar información
3. Identificar las alternativas
4. Evaluar las alternativas
5. Elección de la mejor alternativa
6. Aplicación y control de la decisión

7. Evaluación de los resultados

Cabe destacar la importancia del desarrollo del plan a seguir. Establecer plazos, comunicar la decisión para que el personal conozca el cambio, asignar las tareas y responsabilidades de cada miembro sobre el plan a seguir y llevar un control y seguimiento adecuado sobre la ejecución del plan. Debe haber un buen control de los progresos para evitar desviaciones que pueden conducir al fracaso. En el caso de que se produzca alguna desviación, se debe actuar sobre esta cuanto antes para poder garantizar los objetivos planteados (Francia, 2021).

Vamos a realizar un **análisis de las principales causas que generan que nuestras decisiones tengan un efecto diferente al que deseamos**. Por ejemplo, la irracionalidad y sus sesgos, como la intolerancia a la incertidumbre, o la complejidad y sus riesgos.

El fracaso generalmente llega impulsado por factores que afectan el entorno que nos rodea a la hora de tomar decisiones. Entre estos factores se encuentra la **irracionalidad** de los que toman decisiones, la **complejidad** de la situación y la **incertidumbre**, fruto de lo que está fuera de control de aquellos que toman decisiones. Esto puede afrontarse por medio de **aptitudes personales** como el autoliderazgo personal, la gestión para una correcta toma de decisiones y la supervisión de este proceso (Courtney, Kirkland, & Viguerie, 2000).

b. La irracionalidad y los sesgos

Mckinsey & Company hizo un estudio en 2010 sobre el impacto perjudicial de los sesgos cognitivos que afectan negativamente en la toma de **decisiones**. “No pensamos como creemos que pensamos”. Se pueden distinguir seis categorías principales orientadas a la acción, estabilidad, negatividad, reconocimiento de patrones, conflicto de intereses y sociales (Sibony, 2010).

Aquellos **orientados a la acción** se conocen como “*action-oriented biases*”. Generalmente tendemos a actuar más rápido de lo que deberíamos debido a un exceso de confianza que puede conducir a la arrogancia, un exceso de optimismo que hace que nos olvidemos del lado negativo y pensemos solo en lo que tenga consecuencias positivas.

En el lado opuesto, se encuentran los **sesgos de estabilidad** (“*stability biases*”). Los seres humanos tienden a resistirse al cambio ya que se anclan a la situación en la que se encuentran y tienen tanto miedo al cambio como al fracaso. El miedo al fracaso tiene consecuencias más negativas que el propio fracaso en sí.

Las personas, de manera natural, sienten más las consecuencias negativas que las positivas, este es el **sesgo de la negatividad** (“*negativity bias*”).

A su vez, los seres humanos tienden a crear un patrón en la toma de decisiones y lo siguen de manera natural y normal. Esto se conoce como **sesgo de reconocimiento de patrones** (“*pattern-recognition biases*”). Dentro de este sesgo se pueden diferenciar cuatro sub-tipos: **sesgo confirmatorio** (tendemos a buscar información que apoye nuestras ideas y rechazamos lo que se oponga a estas), de **falsa analogía** (referido a una experiencia engañosa o superficial), de **algo reciente** (recordamos más lo ocurrido recientemente que lo que ocurrió hace más tiempo), y la **intuición** (seguir al propio instinto está bien, pero debemos ser cautelosos al hacerlo).

Otra categoría de sesgos es la de **conflicto de intereses**, esto ocurre cuando los intereses del que toma la decisión no se asemejan a los de la otra parte. Dentro de esta categoría se encuentran los lazos emocionales presentes en la mente de quién toma la decisión.

Por último, encontramos los **sesgos sociales** que nos afectan diariamente. Estos se refieren a sesgos de atribución y perturban nuestras interacciones con

otras personas. Es muy importante elegir correctamente a los miembros de un grupo para que se complementen y trabajen de la mejor manera posible.

Los seres humanos somos criaturas emocionales y siempre vamos a estar influenciados por estos sesgos. No podemos hacer desaparecer estos sesgos de nuestras **emociones**, pero sí podemos **conocerlas y controlarlas**. Por ejemplo, a través de la **precaución**, somos capaces de reducir el impacto que nos causa una determinada impresión creada por los sesgos del entorno de la toma de decisiones. Entre los diferentes tipos de entornos que nos rodean, el **humano** es el más significativo y el que más deberíamos **conocer** y ser capaces de **controlar**. La importancia del **autoconocimiento personal**, de nuestras emociones y capacidades, juega un papel **fundamental** a la hora de identificar estos sesgos para saber gestionarlos e impedir o por lo menos, reducir la posibilidad, de que estos nos lleven al fracaso al tomar una decisión.

- La escucha activa, como forma de evitar sesgos

La escucha activa es una habilidad interna que favorece que el **entorno humano** sea **óptimo**. Si conseguimos que este entorno sea óptimo, el impacto de estos sesgos y la irracionalidad a la que conducen se reduce y hasta puede llegar a desaparecer.

No es lo mismo escuchar que oír. La RAE (Real Academia Española) define “oír” como percibir con el oído los sonidos, y “escuchar” como prestar atención a lo que se oye. La finalidad de escuchar es comprender a la otra persona, cómo piensa y siente, cómo ve y se enfrenta al mundo. Madame de Sévigné decía: “El hombre tiene dos orejas, dos ojos y una sola boca para escuchar cuatro veces más de lo que habla” (Díaz, 2015).

La **escucha activa** es algo más que oír, es hacer el mensaje del otro tuyo (García-Revilla, 2006, p.42). Debe haber **automotivación**, esto es, determinar el objetivo que se persigue con la escucha; no llevar la contraria, si no aconsejar

y dar soluciones; no interrumpir e imponerse silencio; mostrarse atento y disponible y no adelantarse si no escuchar atentamente hasta el final. Algo de vital importancia en la escucha activa a lo que no se le suele prestar mucha atención es la **escucha no verbal**. Este tipo de escucha se refiere a todo aquello que está más allá de las palabras, con lo que **se comunican las sensaciones y actitudes personales**. Por ejemplo, el lenguaje facial a través del cual se expresan todas las **emociones**, o el lenguaje visual por el que se expresan tanto **sentimientos** como **emociones**. Este tipo de escucha es realmente importante para ser consciente del otro, comprender el mensaje en su totalidad e interpretarlo de forma adecuada. Por tanto, se podría decir que la escucha activa implica convertirse en la otra persona manteniéndose en el propio centro de cada uno.

Para ser capaces de escuchar de forma activa a los demás, primero debemos saber “auto-escucharnos”. Esto es, escucharnos a nosotros mismos, saber reconocer la propia realidad interna, **ser consciente de uno mismo** y líder de la propia persona. Para así, poder expresarnos correctamente marcando nuestras verdaderas intenciones y objetivos. Si nuestro autoconocimiento personal es claro, y sabemos identificar y gestionar nuestras emociones y habilidades personales, es decir, si somos buenos líderes personales, seremos capaces de comunicar con eficacia el mensaje que queremos transmitir influyendo en el otro y alterando positivamente sus actitudes. Al buen orador se le escucha, conmueve, persuade y cambia actitudes (García-Revilla, 2006, p.118).

Por tanto, si se pone en práctica **la escucha activa**, primero sabiendo **escucharnos a nosotros mismos** para transmitir correctamente el mensaje e influir en los otros y después, **haciendo el mensaje del otro nuestro**, el **entorno humano será óptimo**, y la **irracionalidad en la toma de decisiones y sus sesgos, se reducirán**.

- La diversidad y la empatía, su importancia en la toma de decisiones

Para combatir la **irracionalidad**, es importante rodearse de personas que piensen diferente y que añadan diferentes perspectivas y valor añadido en la toma de decisiones, personas cuya influencia sea positiva. Además, así evitamos el sesgo de pensamiento grupal. Para ello, cabe destacar la importancia de la **diversidad** en el ámbito del trabajo.

La contratación de personas diferentes entre sí por características como el sexo, la raza, la edad, la experiencia laboral... aporta un **valor extraordinario** en las empresas y, a la hora de enfrentarse a los problemas, genera diferentes perspectivas y soluciones para afrontarlos. Debemos ser capaces de aprovechar la diversidad, esto es, cultivar las oportunidades a través de diversas personas. Para triunfar en un trabajo, cualquier persona debe sentirse aceptado, valorado y pensar que tiene habilidades y recursos para prosperar y cumplir los objetivos marcados por la organización. Si los líderes de las organizaciones valoran las ideas de personas de diversos orígenes, la organización recibirá un aprendizaje que fomenta la competitividad (Goleman, 2018).

Daniel Goleman en su obra "Inteligencia emocional en la empresa" (2018) afirma que una aptitud emocional clave para la relación es el apoyo de la **diversidad**. A través de esta, somos capaces de "navegar sin esfuerzo por las corrientes de una organización, mientras otros encallan". Esta **aptitud emocional** basada en la **inteligencia emocional** se puede aprender para tener un desempeño laboral con **éxito**. De nuevo, para el correcto aprendizaje de esta aptitud emocional que nos proporciona la destreza para el buen desarrollo de las relaciones interpersonales, es necesario el **conocimiento personal interno** a través del desarrollo de la **empatía**. La empatía es la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos. La comprensión de los demás, la percepción de sus sentimientos, perspectivas e intereses en sus preocupaciones. A nivel

laboral, esta se debe aprender para comprender a los demás, ayudarles a desarrollarse y aprovechar esta diversidad. La empatía comienza adentro. Su esencia está en percibir lo que otros sienten sin decirlo, ya sea por su tono de voz, expresión facial o formas no verbales. La empatía es un radar social y su requisito previo es el **conocimiento de uno mismo**.

En un entorno empresarial en el que haya **diversidad** para conseguir el éxito a través de otros, cada grupo cuenta con sus propias normas para expresar sus emociones. Por tanto, debemos estar familiarizados con estas ya que si no la **empatía** se vuelve más difícil y su ausencia crea un distanciamiento emocional. Debemos evitar este distanciamiento a través del cultivo de la empatía, cuya base está en el **autoconocimiento**, para así contar con gente diversa en la organización que aporte perspectivas y conocimientos diferentes y de relevancia competitiva (Goleman, 2018).

Es importante destacar que una parte clave de la **empatía** es saber escuchar. A través del **autoconocimiento personal** y la **conciencia emocional**, somos capaces de cultivar la aptitud de la empatía que, a su vez, engloba el ejercicio de la **escucha activa** y de las relaciones con diversas personas para una comprensión interpersonal e intrapersonal óptima que conduzca al **éxito personal y laboral** y reduzca la irracionalidad y sus sesgos en la toma de decisiones.

- La intolerancia a la incertidumbre

Todas las decisiones conllevan un determinado nivel de incertidumbre, si no fuese así, estaríamos en una situación automatizada. Muchas personas piensan que incertidumbre es sinónimo de riesgo. Sin embargo, estos conceptos son diferentes. El riesgo es la situación en la que hay probabilidades de que un evento futuro ocurra y la incertidumbre es la situación en la que las probabilidades de que ocurra un evento futuro son desconocidas.

Incluso aquello que consideramos “conocido” en la toma de decisiones puede implicar riesgo e incertidumbre ya que puede ser una suposición. No basta con no tener pruebas negativas, sino que es necesario tener pruebas positivas.

Para **combatir la incertidumbre** y evitar que esta nos lleve al fracaso, se debe hacer un **pronóstico de futuro**, teniendo en cuenta que **el futuro es inherentemente desconocido**. Este pronóstico debe estar adecuado a las circunstancias del momento de la toma de la decisión; debe tener una visión de futuro, no a corto plazo; y debemos tratar de incluir todas las variables y detalles posibles.

En el estudio de Mckinsey, mencionado anteriormente, sobre la incertidumbre en las estrategias empresariales, se distinguen cuatro niveles de incertidumbre (Courtney, Kirkland, & Viguerie, 2000). Para **reducir la posibilidad de fracasar**, es esencial saber el nivel en el que nos encontramos cuando tenemos que tomar una decisión. El primer nivel se define como “**futuro suficientemente claro**” (*“clear enough future”*), donde los pronósticos funcionan con éxito ya que la incertidumbre es baja, se conocen los elementos del futuro. El segundo nivel se conoce como “**futuro alternativo**” (*“alternative future”*), en esta categoría se identifican diferentes resultados y uno de estos ocurre. El tercer nivel es “**gama de futuros**” (*“a range of futures”*) donde se distinguen futuros potenciales. Suele darse en industrias emergentes y en empresas que toman la decisión de introducirse en un mercado en una nueva zona geográfica. Este nivel se asemeja al segundo nivel ya que en ambos se identifican distintos posibles resultados futuros. Sin embargo, en el nivel tres, estos resultados futuros se ven menos claros y la decisión conlleva un nivel superior de incertidumbre. El cuarto y último nivel es “**la verdadera incertidumbre**” (*“true ambiguity”*), donde es imposible identificar los resultados que puedan ocurrir. Ni siquiera es posible identificar las variables que van a afectar a la decisión futura ya que estas pueden interactuar entre ellas de forma impredecible, generando miles de resultados posibles (Courtney, Kirkland, & Viguerie, 2000).

Por tanto, la empresa actual se desarrolla en un concepto de **incertidumbre y riesgo**. Hay diferentes niveles de incertidumbre que se deberían conocer a la hora de tomar decisiones para combatir esta incertidumbre y así, evitar el fracaso. A su vez, la realidad actual es líquida y cambiante y los modelos de liderazgo tradicional no son suficientes para responder a estas necesidades de la empresa actual. Estos elementos cambiantes y líquidos deberían formar parte de las organizaciones y no solo de su entorno para así, tener todas las herramientas para tratar de enfrentarse a esta incertidumbre sea del nivel que sea.

De aquí surge **el liderazgo líquido, como propuesta para dar respuesta a estas necesidades de incertidumbre y riesgo en las empresas actuales** (Esteban, 2014, p.98).

- Liderazgo líquido, como solución

El liderazgo líquido se define como:

Un nuevo modelo de liderazgo que se haga cargo de la **incertidumbre** actual, y de la colectivización de este, haciendo que cada uno de los miembros del equipo ponga a disposición del mismo sus competencias y capacidades directivas para el entorno variable, lo que nos llevará a constituir un **liderazgo mixto**, múltiple, cambiante en su forma, adaptativo al entorno y diferenciador (Esteban, 2014, p.99-100).

En el mundo actual se simplifican determinados riesgos en áreas y formas de vida. Sin embargo, al mismo tiempo se introducen nuevos parámetros de riesgo desconocidos en tiempos anteriores ya que surgen como consecuencia del carácter globalizado en los sistemas sociales modernos. En esta situación, el **componente humano** es el que **permite marcar la diferencia** y generar ventajas competitivas. El **activo humano** es la **característica diferenciadora** entre una empresa y otra. La productividad se debe a factores sociales de los

empleados más que a factores tecnológicos y de capital. Nuevamente, esto lleva a plantearse la **importancia y necesidad de invertir en personas, en su desarrollo y responsabilidad de liderarse y liderar a otros** (Esteban, 2014, p.100-101).

Actualmente, el riesgo y la incertidumbre condicionan nuestras acciones y decisiones. Para enfrentarse a esta incertidumbre, se exige flexibilidad. Lo que antes parecía estático y seguro, ahora es dinámico y cambiante. En el interior de las organizaciones deben abrirse procesos individuales y colectivos para hacer líquido el liderazgo y responder a los cambios de la modernidad líquida. Se debe confiar en el equipo de trabajo y alternar inteligentemente los liderazgos entre los miembros del equipo. Esto no supone hacer la responsabilidad de todos ya que, si es responsabilidad de todos, no es responsabilidad de nadie, sino que cada miembro asuma temporalmente la responsabilidad de guiar las acciones en función de sus habilidades, capacidades y conocimientos (Esteban, 2014, p.111).

Para llevar a cabo este liderazgo líquido, se debe pasar de un **liderazgo transaccional** a uno transformador. El primero está basado en establecer reglas y objetivos claros y en dar premios o castigos para motivar o castigar a los empleados. El estilo directivo es de poder formal, de mando y control, que mira en el corto plazo y gestiona los recursos y procesos de forma eficiente. Este estilo de liderazgo transaccional se asemeja a modelos tradicionales de liderazgo explicados anteriormente. Por lo contrario, el **liderazgo transformador** tiene una visión radicalmente nueva, atrayente y motivadora. Un líder carismático, visionario, inconformista, capaz de transformar la empresa en todos los aspectos y capaz de arrastrar, convencer y transmitir energía a las personas para llevar a cabo los cambios propuestos confiando plenamente en sí mismo y en sus visiones y proyectos (Esteban, 2014, p.106-107).

El líder no debe ser uno solo, no debe ser una sumatoria de características únicas en una organización, no se pueden reducir las capacidades de un equipo a las competencias de un sujeto. Se debería cambiar la visión de líder como ente

único y heroico con cualidades únicas y especiales, por una visión más compartida donde se incluya la situacionalidad y las personas lideradas. El liderazgo debe perseguir la construcción de equipos de líderes en los que se desarrolle el genio colectivo, compartiendo el poder y coliderando en torno a la **gestión de la incertidumbre y el cambio** (Esteban, 2014, p.108).

Si coincidimos en que las organizaciones son capaces de generar mejores resultados por las sinergias entre las distintas partes, no es concordante apoyar el liderazgo único, si no el desarrollo de un **liderazgo múltiple, colectivo, cambiante, líquido**, que permita contar con los mejores líderes y colaboradores, con **los mejores equipos** (Esteban, 2014, p.111).

Esta es la propuesta de liderazgo líquido que se adapta constantemente al entorno a pesar del grado de incertidumbre y representa la adaptabilidad en torno a las competencias de la organización y no de un sujeto. Es decir, este no debe encontrarse fijo en una persona, si no ser líquido, móvil y adaptable a los cambios del entorno para tener la capacidad de resolver problemas y tomar las decisiones adecuadas en el mundo actual, lleno de indecisiones y riesgos (Esteban, 2014, p.109).

En conclusión, se debe abrir el camino a comprender que el **liderazgo líquido** es un asunto de todos que implica que **cada uno sea líder de su persona** y a su vez, que sea **capaz de liderar a otros** y, a través de las sinergias, estos sean **líderes de forma colectiva**. (Esteban, 2014, p.111). Hay que dar importancia al **capital humano**, apoyar el **desarrollo de las personas** en las organizaciones y su **crecimiento interno**, para que sean capaces de liderarse a sí mismos y liderar a otros.

c. La Complejidad y sus riesgos

La **complejidad** de la situación en la toma de decisiones puede conducir al fracaso. Para que esto no sea así, debemos de ser conscientes de la realidad de

la situación. Esto es, hacer un profundo **análisis** del problema para identificar la solución que mejor se adapte y sea efectiva.

Albert Einstein decía a sus alumnos que, si tuvieran que resolver un problema en una hora, deberían dedicar cincuenta y cinco minutos en analizarlo y hacer un buen análisis del mismo y, cinco minutos para elegir la solución (Durán, 2016). Es decir, analizar el nivel de complejidad del problema para saber a qué nos estamos enfrentando es una tarea muy relevante para después tener facilidad en la elección de la solución. Hoy en día, las prisas marcan el ritmo de trabajo y esto hace que se deje de dar importancia al diagnóstico y correcto análisis de las situaciones complejas a las que nos enfrentamos en el día a día. No debemos privilegiar las prisas, este diagnóstico es vital porque nos ayuda a comprender cualquier situación por muy compleja que sea y, de esta manera, el camino de ejecución para resolver el problema será más preciso, seremos capaces de detectar desviaciones y corregirlas y, por tanto, conseguiremos un mejor pronóstico de éxito (Durán, 2016).

Un buen líder debe ser consciente de la realidad a la que se enfrenta para así poder analizarla correctamente, y para ello, es indispensable que haya crecido en el **autoconocimiento**, que sea capaz de **reconocer y experimentar su realidad interna** y sea consciente de esta. Si no es consciente de su propia persona, no será capaz de analizar y ser consciente de lo externo. **Cuando uno es consciente de sus procesos internos, es líder de sí mismo, será capaz de gestionar los externos** y podrá cumplir con las funciones de un buen líder organizacional para encaminar a la empresa hacia el **éxito** y **evitar la complejidad de las situaciones** que conduce al **fracaso**.

- La creatividad, como alternativa

Numerosos estudios afirman la importancia de la **creatividad** a la hora de **resolver un problema complejo**. Muchas personas creen que la creatividad es una habilidad que no todos tenemos y que suele estar relacionada con el arte y

se aplica y utiliza solo en profesiones artísticas o relacionadas con la moda o la cocina. Sin embargo, esta facultad la poseemos todos en mayor o menor medida y puede aprenderse y desarrollarse. Además, no solo se aplica en profesiones artísticas, sino en cualquier actividad humana, es decir, en la actividad empresarial también. Todos los individuos aportan creatividad, en mayor o menor medida, en la organización. De Bono popularizó la idea de que la creatividad puede aprenderse y que las soluciones llegan en cuanto se abandona el pensamiento vertical y se practica el lateral. **La motivación del creativo es intrínseca**, su recompensa es la resolución del problema (Puchol, 2012). El **trabajo en equipo** potencia la **creatividad** y la eficacia en la **resolución de conflictos complejos** (García-Revilla, 2006).

Se pueden diferenciar diferentes tipos de creatividad y a distintos niveles. Sin embargo, todos tienen algo que les caracteriza y les define como creatividad: el estado de **conciencia** que permite generar una red de relaciones para identificar, plantear, resolver problemas de manera relevante y divergente. Las características propias de la creatividad son la flexibilidad, fluidez, elaboración y originalidad. La **flexibilidad** involucra una transformación, un cambio, un replanteamiento o una reinterpretación de una idea o situación. Las personas flexibles tienen más facilidad para encontrar varias y diferentes soluciones a los problemas y para percibir las situaciones desde otras perspectivas. La **fluidez** es la capacidad de generar un número elevado de ideas y soluciones. La **elaboración** indica el nivel de complejidad y detalle de estas soluciones. Por último, la **originalidad** define las soluciones e ideas como únicas y diferentes (Londoño, 2009, p.45-46).

Los individuos creativos combinan ideas, no huyen de la ambivalencia ni la complejidad porque estas les sirven como estímulo. Son de gran ayuda para la resolución de problemas complejos en una organización al aportar nuevas formas de análisis de los problemas y variedad en las soluciones a través de su pensamiento divergente (Londoño, 2009, p.42).

La creatividad es una habilidad que se puede desarrollar a través del cultivo de la inteligencia emocional. Esta habilidad constituye una gran ayuda para aportar nuevas formas de análisis de la naturaleza del problema y genera numerosas opciones para su solución. Daniel Goleman, quien popularizó el término de inteligencia emocional, afirma en sus múltiples libros y conferencias que, para desarrollar este tipo de inteligencia, donde se cultiva entre otras muchas habilidades la de la creatividad, lo importante es **conocerse a sí mismo y reconocer las emociones propias y las de los demás** (Londoño, 2009, p.48).

1.6 Conclusión

Como hemos explicado anteriormente, tomar una decisión es llevar una situación del estado actual al estado deseado. No conseguir este cambio o no conseguirlo de la manera en la que lo habíamos planeado se considera fracasar. **Fracasar** es el resultado que nadie quiere, es el resultado más temido y menos deseado. No obstante, a nivel personal no se debe entender como algo negativo, debe verse como **una oportunidad para aprender y mejorar**.

Hemos analizado las **tres principales causas que afectan el entorno de la toma de decisiones y hacen que nuestras decisiones tengan un efecto diferente al que deseamos**. Además, hemos determinado procedimientos y soluciones para tratar de identificar y eliminar, o por lo menos reducir, el efecto de estas variables que hacen que nuestras decisiones no sean las más adecuadas. De esta forma, **no eliminamos por completo la posibilidad de fracasar, pero sí podemos reducirla**. A su vez, hemos comprobado que la **base fundamental** de todas las soluciones propuestas está en el **autoconocimiento personal**, ser conscientes de nuestra propia persona y ser **líderes de nosotros mismos** y nuestras realidades internas para así, ser capaces de gestionar las externas y enfrentarnos a ellas para intentar que **nos conduzcan al éxito y evitar que**

nos lleven al **fracaso**. Por tanto, se puede comprobar que el éxito y el fracaso son variables dependientes que quedan definidas por las independientes, el

autoconocimiento personal y el liderazgo, en esta propuesta específicamente, el liderazgo líquido.

Saber fracasar es importante, pero lo es aún más saber **aprender de este fracaso**. No debemos tener miedo al fracaso, debemos verlo como una oportunidad para aprender. A lo hecho, nuevo conocimiento. Fracasar no nos debilita, nos enseña. Si fracasamos, debemos expresar este fracaso, ponerlo en un marco de mejora ante las críticas y opiniones, sacar las máximas enseñanzas posibles y analizar los errores cometidos para no repetirlos ya que **siempre se puede volver a intentar**.

2. Inteligencia emocional y la Personalidad: variables moduladoras

2.1 Concepto

La primera persona que popularizó este término fue Daniel Goleman, psicólogo estadounidense de conocido renombre que adquirió fama mundial al publicar en 1995 su libro “Emotional Intelligence”.

Cuando hablamos de inteligencia emocional, nos referimos a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y ser capaces de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Esta inteligencia emocional está determinada por la actividad en distintas partes del cerebro: neocorteza y subcorteza (Goleman, 2018).

Howard Gardner, gran psicólogo estadounidense, aportó el modelo de inteligencia múltiple. Este modelo incluye una perspectiva más amplia en la que se distinguen ocho categorías o inteligencias que se desarrollan en diferente medida en cada individuo. Estas ocho inteligencias son: lingüística, matemática, espacial, cinético-corporal, musical, interpersonal, intrapersonal y naturalista. Gardner afirma que: todos poseemos las ocho inteligencias, la mayoría de las

personas pueden desarrollar cada inteligencia hasta alcanzar un nivel adecuado de competencia, las inteligencias funcionan juntas de modo complejo y existen muchas formas de ser inteligente en cada categoría. Entre las ocho inteligencias mencionadas anteriormente, se incluyen dos variedades personales: **la inteligencia interpersonal**, definida como: “la capacidad de discernir y responder adecuadamente a los estados de ánimo, los temperamentos, las motivaciones y los deseos de los demás” y **la inteligencia intrapersonal** que la define como: “el acceso a la propia vida interior y capacidad de distinguir las emociones; conciencia de los puntos fuertes y débiles propios” (Armstrong, 2017). Estas dos variedades trabajando conjuntamente, podrían asemejarse a la definición de **inteligencia emocional** de Goleman.

P. Salovey y J. Mayer definieron la Inteligencia Emocional como: “un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información afectiva para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (Salovey y Mayer, 1990, p.189). Posteriormente en 1997, proponen otra definición dando más énfasis a los aspectos cognitivos: “habilidad para percibir, valorar y expresar la emoción adecuada y adaptativamente; para comprender la emoción y el conocimiento emocional; para acceder y/o generar sentimientos que faciliten las actividades cognitivas y la acción adaptativa; y la habilidad para regular las emociones en uno mismo y en otros”. Además, proponen una reorganización de la Inteligencia Emocional en cuatro ramas: percepción emocional, facilitación emocional del pensamiento, comprensión y regulación emocionales (Mayer y Salovey, 1997). Estas cuatro ramas se definen como: **la percepción emocional**, las emociones son percibidas y expresadas; **la facilitación emocional del pensamiento**, las emociones sentidas entran en el sistema cognitivo como señales que influyen en la cognición (integración emoción-cognición); **comprensión emocional**, comprensión y razonamiento de las emociones; **regulación emocional**, los pensamientos promueven el crecimiento emocional, personal e intelectual (Leal, 2011, p.9). Sin embargo, hasta que Goleman no publicó su libro en 1995, esta definición y modelo pasaban desapercibidos.

Goleman moldeó y ajustó la definición que Mayer y Salovey habían propuesto. Esta nueva definición no se basó en estudios acerca de relaciones entre emoción e inteligencia, donde la Inteligencia Emocional se concibe como una inteligencia genuina basada en el uso adaptativo de las emociones y su aplicación a nuestro pensamiento, donde únicamente se incluyen las habilidades cognitivas. Si no que, se recogían todas las características personales positivas que no fuesen el cociente intelectual como el manejo del estrés o la automotivación y aspectos relacionados con la personalidad, motivaciones, actitudes... (Fernández-Berrocal & Extremera, 2009).

Recogiendo ideas de Mayer y Salovey, Goleman en 1995 definió la Inteligencia Emocional en su libro "Inteligencia Emocional" como:

"Una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Estas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social"

Goleman difundió que la Inteligencia Emocional consistía en cinco aptitudes básicas emocionales y sociales que se pueden aprender: conocimiento de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Como ya hemos tratado anteriormente, **el conocimiento de uno mismo** implica ser consciente de las emociones propias, reconocer un sentimiento en el momento en el que este ocurre; **la autorregulación** se refiere a la capacidad para manejar las emociones y los sentimientos propios para expresarlos de forma apropiada, tomar consciencia de estos; **la motivación** a uno mismo, una emoción tiende a impulsar una acción, por eso las emociones y las motivaciones están interrelacionadas, encaminar las emociones y la motivación consecuente para el logro de objetivos es esencial para automotivarse. El autocontrol emocional implica demorar las gratificaciones y dominar la impulsividad, lo que encamina al

logro de objetivos; **empatía**, esto es, reconocer las emociones de los demás, el fundamento del altruismo; y **habilidades sociales**, refiriéndose al arte de establecer buenas relaciones con los demás y capacidad de manejar sus emociones, las habilidades que conlleva son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal (Leal, 2011, p.9-10).

Las aptitudes emocionales vienen en grupo, no se trata de tener una o dos aptitudes sino de dominar una combinación de estas. A continuación, vamos a tratar una serie de aptitudes que, combinándose entre sí, nos hacen emocionalmente inteligentes.

El autodomínio de sí es la capacidad de percibir los mensajes internos de la memoria emocional con sabiduría y buen juicio. Esta facultad reside en el conocimiento de uno mismo y es la base vital de la conciencia emocional, la autoevaluación precisa y la confianza en uno mismo. **La conciencia emocional** requiere reconocer las emociones propias y sus efectos. Saber las emociones que uno experimenta y por qué, vincular los sentimientos con lo que uno piensa, hace y dice, reconocer las sensaciones y, guiarse por sus valores y metas. **La autoevaluación precisa** es el reconocimiento de los propios recursos interiores como las habilidades y límites de cada uno. Esto implica el conocimiento de los propios puntos débiles y fuertes, tener la capacidad de aprender de las experiencias y críticas externas para un correcto desarrollo de sí mismo, y estar abierto a nuevas perspectivas y prácticas. Por último, **la confianza en uno mismo**. Ser una persona segura de sí misma hace que se puedan expresar opiniones que puedan ser rechazadas o arriesgadas. Personas decididas que son capaces de tomar decisiones con presión e incertidumbre (Goleman, 2018).

Sin embargo, este autodomínio emocional, no significa reprimir o negar los verdaderos sentimientos. Hay estados de ánimo negativos, como pueden ser la tristeza y el miedo, que pueden ser fuente de gran motivación. El autodomínio también implica el **control de las emociones y los impulsos perjudiciales**. Esto es, un correcto manejo de los sentimientos impulsivos y emociones

perturbadoras. Saber mantenerse firme en momentos difíciles que requieren presión (Goleman, 2018).

Mantener la integridad y ser responsable de las acciones personales también son fruto del autoconocimiento. Esto es, ser capaz de defender las ideas acordes a los principios propios a pesar de que estas no sean apoyadas ni aceptadas; cumplir con lo dicho, ya sean promesas personales u objetivos externos; y ser capaz de admitir los errores propios o enfrentarse adecuadamente a los demás cuando no hacen algo correctamente (Goleman, 2018).

Las personas con inteligencia emocional están abiertas a ideas y son flexibles a la hora de tener que reaccionar ante un cambio o una nueva situación. Tienen afán de triunfo, iniciativa, son proactivos, comprometidos y persistentes (Goleman, 2018).

Nuevamente, se confirma que la **base principal y fundamental de la inteligencia emocional reside en el autoconocimiento de uno mismo.**

2.2 Inteligencia cognitiva

La Inteligencia Cognitiva se define como: “la habilidad de razonar, planificar, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas o aprender de la experiencia” (Gottfredson, 1997, p.24-29). Es la habilidad que define a las personas como “inteligentes”, aquellas que aprenden con rapidez y resuelven los conflictos de manera eficiente. Este tipo de inteligencia se puede medir a través del coeficiente intelectual (CI). Gottfredson afirma que la inteligencia general medida por los tests de coeficiente de inteligencia es el predictor de desempeño individual conocido más efectivo (Danvila & Sastre, 2010, p.107-126).

Las personas deben tener un nivel de inteligencia cognitiva suficiente para dominar su carrera o profesión, sin embargo, la utilidad de la inteligencia cognitiva es limitada. Esta debe combinarse con otros factores como el control de las emociones y de las relaciones sociales. Por ello, en este trabajo hemos analizado las emociones a través de la inteligencia emocional y a continuación, analizaremos los conceptos de personalidad.

2.3 Personalidad

La personalidad podría describirse como un conjunto de componentes que forma un sistema y en el que se pueden diferenciar alrededor de cuatrocientos componentes distintos; entre ellos se encuentran: el intelecto, carácter, temperamento, humor, actitudes, rasgos, estados, competencia, funciones mentales... (Mayer, 1995). Las personas son en algunos aspectos iguales, en otros diferentes y en otros, únicos (Kluckhohn y Murray, 1953).

Durante la historia, han surgido múltiples enfoques de diversos autores de renombre acerca de la personalidad y los rasgos que la componen. Este camino sinuoso a través de la historia, desde Galton a Goldberg, condujo a elaborar cinco elementos básicos de la personalidad (modelo Big Five). Una persona se considera un patrón de puntajes de estos cinco factores. A su vez, estos factores están acompañados por seis facetas que representan un nivel jerárquico interior al de las dimensiones:

1. Extroversión: afecto, gregarismo, asertividad, actividad, búsqueda de emociones, emociones positivas.
2. Amabilidad: confianza, honradez, altruismo, cumplimiento, modestia, sensibilidad.
3. Consciencia: competencia, orden, obediencia, lucha por el logro, autodisciplina, reflexión.
4. Neuroticismo: ansiedad, hostilidad, depresión, timidez, impulsividad, vulnerabilidad.

5. Apertura a la experiencia: fantasía, estética, sentimientos, acciones, ideas, valores.

El anagrama OCEAN ayuda a memorizarlos, este anagrama viene de las iniciales de estos factores en inglés: *Openness, Conscience, Extroversion, Agreeableness y Neuroticism* (Laak, 1996, p.131 y 136).

Este modelo es una construcción basada en modelos previos de diversos autores que fueron desarrollándolo a lo largo del siglo XX. Entre los que destacan: Norman (1963) y Goldberg (1981).

2.4 La combinación perfecta

La inteligencia cognitiva, la personalidad y la inteligencia emocional son factores predictivos del logro laboral. A continuación, se pretende analizar el nivel de validez predictiva de estos tres factores en diferentes investigaciones y estudios para descubrir cómo conducen y determinan el éxito en la vida profesional de forma individual para después, llegar a una conclusión basándonos en los tres factores de manera conjunta y conseguir la combinación perfecta.

En primer lugar, se va a analizar **la inteligencia emocional**. Goleman llevo a cabo una gran investigación sobre la inteligencia emocional en el ámbito del trabajo. Demuestra que esta inteligencia **se puede aprender**. Confirmó que los que consiguen altos cargos en las organizaciones, tienen un gran control de sus emociones, están motivados, transmiten entusiasmo, iniciativa, y son capaces de influir en el estado de ánimo de los demás. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes por su claridad de objetivos, confianza en sí mismos, y poder de ponerse en el lugar de los demás e influir positivamente en ellos.

Si en una empresa se ignora el factor humano, esta empresa está destinada al fracaso ya que **el progreso de estas depende cada vez más de la inteligencia emocional** de los individuos que la componen. En el mundo empresarial actual, hay constantemente cambios y reestructuraciones. El factor clave para adaptarse correctamente a estos cambios, no es el cociente intelectual o los títulos académicos, si no la inteligencia emocional (Goleman, 2018).

Goleman realizó un estudio y analizó más de quinientas organizaciones para demostrar que lo que buscan ahora las organizaciones son personas con inteligencia emocional, es decir, con aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, el autocontrol, la gestión del estrés y del tiempo, o la comunicación y la escucha activa. Goleman afirma que la inteligencia emocional es la herramienta clave para trabajar con humanidad y eficacia. Estas aptitudes humanas llevan a la excelencia laboral, al autoliderazgo personal. **En las empresas, ya no solo se compete con productos, también con el buen uso de las personas.** También demostró en su libro “La Inteligencia Emocional en la Empresa” publicado en 2010, que la inteligencia emocional marcaba la diferencia entre los líderes mediocres y los mejores líderes ya que **la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades cognitivas.**

A continuación, analizaremos el valor de **la inteligencia cognitiva** en el éxito profesional. Cuanto mayor sea el coeficiente intelectual de una persona, más fácil le resultará retener información. Por tanto, retendrá más cantidad de conocimiento e información más rápidamente y su aprendizaje será más eficaz. Es decir, a mayor coeficiente intelectual, mayor capacidad intelectual para el puesto de trabajo. Las habilidades cognitivas incluyen aptitudes, destrezas y capacidades como razonamiento inductivo, fluidez verbal, capacidad numérica, atención, percepción o memoria (Salgado & Moscoso, 2008, p.19).

En los modelos tradicionales, la inteligencia cognitiva es el principal predictor del éxito, tanto en el ámbito profesional, como en la vida cotidiana (Schmidt & Hunter, 2004; Hunter & Hunter, 1984).

Las pruebas de habilidad mental se han utilizado desde principios del siglo XX en ambientes organizacionales para decisiones de selección de personal. Un estudio donde se analizó el uso de los tests de habilidades cognitivas en doce países de Europa demostró que, en España, el 72% de las compañías usaban estos tests en los procesos de selección, y en los doce países, el promedio fue un 34% (Dany & Torchy, 1994).

Los tests de **habilidades cognitivas** son potenciales predictores del éxito laboral. Sin embargo, estos conducen a **deficiencias en la práctica profesional** (Salgado & Moscoso, 2008, p.19). Un individuo inteligente va a tener más posibilidades de alcanzar el éxito laboral medido en términos monetarios, pero esto no significa que alcance la satisfacción laboral. Es decir, **a través de la inteligencia cognitiva se puede predecir el éxito laboral extrínseco (salario) pero no el intrínseco (satisfacción).**

Es cierto que, sin un determinado grado de inteligencia cognitiva, no se puede alcanzar el dominio de la carrera ni de un puesto de trabajo. Pero su utilidad es limitada, se deben tener en cuenta otros factores. Debe haber una combinación de esta con el control y el manejo de las situaciones sociales y las emociones.

Por último, vamos a analizar cómo a través de los rasgos de personalidad de los individuos, puede predecirse el éxito laboral (Salgado J., 1997; Barrick & Mount, 1991).

Relacionándolo con el modelo de las Big Five explicado anteriormente:

Extroversión: este rasgo de la personalidad está muy relacionado con el éxito intrínseco (satisfacción) en el trabajo (Judge et al.; 2002). A su vez, hay evidencias de que la extroversión es un factor predictivo del salario, motivación extrínseca (Melamed, 1996).

Apertura a la Experiencia: no se ha encontrado a penas relación entre este rasgo y el éxito profesional. Su correlación es pequeña y positiva, sin embargo, se vuelve insignificante cuando se ve influenciada por otras variables de este modelo o por la inteligencia cognitiva (Judge et al., 2002). Por tanto, una persona abierta a la experiencia no tiene más probabilidad de alcanzar el éxito profesional.

Amabilidad: está correlacionada negativamente con el salario (Judge et al., 1999). En cuanto a las motivaciones intrínsecas (satisfacción laboral), la correlación es positiva, pero desaparece si influye otro rasgo de personalidad o inteligencia cognitiva.

Estabilidad emocional: este rasgo es la posición contraria al neuroticismo. Su correlación con el éxito intrínseco y extrínseco en el trabajo es positiva (Judge et al., 2002).

Consciencia: está positivamente relacionada con el éxito extrínseco, más concretamente, con el salario (Judge et al., 1999).

Es complejo hacer afirmaciones categóricas en este campo ya que hay muchas investigaciones que se desmienten y contradicen entre sí. Por ejemplo, Bozionelos, tiende a defender lo contrario que Judge et al. (Salgado J., 1997; Barrick & Mount, 1991). La variabilidad de teorías hace que esto no sea una afirmación categórica, pero se podría afirmar que las personas con altos niveles de estabilidad emocional, extroversión y consciencia, y bajos niveles de amabilidad, tienden a ser exitosos en su profesión.

- Conclusión

Los estudios analizados son muy heterogéneos entre sí. Es complicado responder a la cuestión de determinar qué factor aportaría mayor valor en el éxito profesional ya que los resultados no son del todo concluyentes. No se puede afirmar que la inteligencia emocional es la única que predice el éxito profesional o que su validez predictiva es incremental con respecto a la inteligencia cognitiva y personalidad, ni tampoco qué factores lo predican con mayor medida.

En definitiva, después de haber analizado los tres factores, se puede afirmar que **el éxito profesional** de los individuos puede determinarse por la **combinación de la inteligencia cognitiva, la inteligencia emocional y determinados rasgos de la personalidad.**

La inteligencia cognitiva es imprescindible por su relación con el aprendizaje y es un gran factor predictivo del **éxito profesional extrínseco** (salario) y no del intrínseco (satisfacción).

Ciertos **rasgos de la personalidad** determinan la predisposición al éxito laboral. Como son la **estabilidad emocional (éxito laboral extrínseco e intrínseco)**, **extroversión (éxito laboral extrínseco e intrínseco)**, **consciencia (éxito laboral extrínseco)**. Por lo contrario, la amabilidad está negativamente relacionada con el éxito laboral extrínseco.

La inteligencia emocional es un elemento diferenciador entre los mejores líderes en las organizaciones. Un factor clave para adaptarse a los continuos cambios del mundo actual. Esta aptitud lleva al **autoliderazgo personal** y a la excelencia laboral, un claro factor predictivo del éxito profesional intrínseco.

En conclusión, para lograr la excelencia y llegar al **éxito profesional** debe haber una **combinación** entre el **dominio de conocimientos** mediante la

inteligencia cognitiva y, el autoconocimiento personal, control de las emociones y situaciones sociales, a través de la inteligencia emocional, que a su vez lleva al autoliderazgo personal, y ciertos rasgos de la personalidad.

III. Investigación empírica

1.1 Test realizado

El estudio se ha hecho a través de un **cuestionario online** en el cual se analiza el **valor que dan los jóvenes de hoy en día al autoconocimiento personal, liderazgo e inteligencia emocional.**

Se estudia la importancia que le dan en su vida profesional y/o académica y si consideran que estos aportan valor y sirven para gestionar el éxito y el fracaso. Este test se ha realizado a través de “*Google Forms*”, consta de dieciséis preguntas y se analizarán las respuestas para sacar conclusiones.

En primer lugar, se pregunta el sexo de los encuestados para analizar si hay alguna diferencia sobre el valor que dan a estas herramientas y su género. La pregunta de la edad sirve para desestimar todos los cuestionarios realizados por menores de 18 y mayores de 27, ya que nuestro objeto de estudio se centra en estudiantes que tengan entre 18 y 27 años. Con la tercera y cuarta pregunta se analiza la ocupación de la audiencia por si existiera alguna distinción relacionada con esto. Con las tres preguntas siguientes se estudia el valor que dan a los tres elementos estudiados. Las preguntas 8, 9, 10 y 11 miden el nivel de acuerdo o desacuerdo sobre si a través del liderazgo, el autoconocimiento y la inteligencia emocional, se podría evitar el fracaso y que este se convirtiese en una oportunidad, para medir el valor que dan a estos elementos en relación con el éxito profesional y/o académico. Las preguntas 12 y 13 estudian si los encuestados relacionan el autoconocimiento personal y la inteligencia emocional

con un liderazgo efectivo. Por último, las preguntas 14, 15 y 16 relacionan estas tres herramientas con una posible mejora en las relaciones personales y el rendimiento profesional y académico. Todas las cuestiones tratan de medir el valor que dan los jóvenes españoles a estas tres herramientas para analizar y evaluar si las consideran factores clave en el éxito profesional, objetivo fundamental de esta investigación. Las preguntas formuladas son las siguientes:

1. Sexo

- Hombre
- Mujer

2. Edad

- Menor de 18 años
- Entre 18 y 22 años
- Entre 23 y 27 años
- Mayor de 27

3. ¿Eres estudiante o trabajador?

- Estudiante
- Trabajador
- N/A

4. ¿En qué trabajas/estudias?

¿Estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

5. La inteligencia emocional aporta valor en las empresas

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

6. El autoconocimiento personal aporta valor en las empresas

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo

- Nada de acuerdo

7. El liderazgo aporta valor en las empresas

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

8. Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede evitarse a través del autoconocimiento personal

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

9. Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede evitarse a través del liderazgo

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

10. Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede evitarse a través de la inteligencia emocional

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

11. Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede convertirse en una oportunidad

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

12. La inteligencia emocional podría posibilitar un liderazgo efectivo en tu equipo de trabajo

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

13. El autoconocimiento personal podría posibilitar un liderazgo efectivo en tu equipo de trabajo

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

14. El autoconocimiento personal podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

15. La inteligencia emocional podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

16. El liderazgo podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

1.2 Análisis de los resultados

Se han recopilado 203 respuestas. En primer lugar, se muestra una visión general de los resultados de la encuesta a través de gráficos circulares.

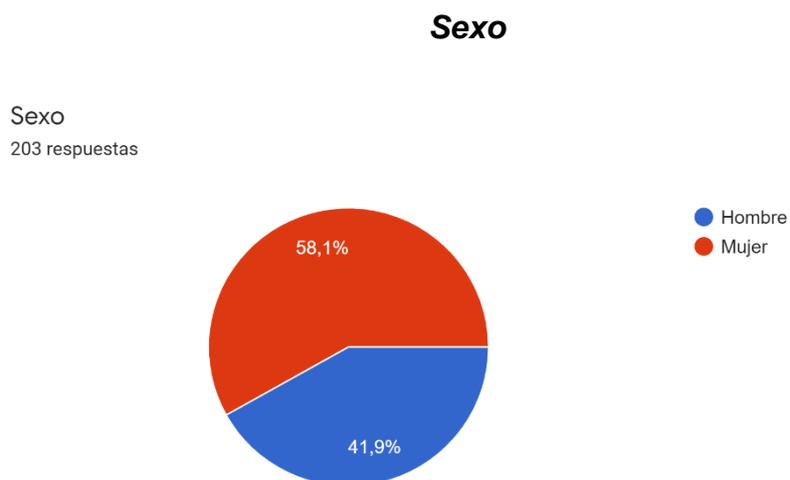


Gráfico 2 de elaboración propia

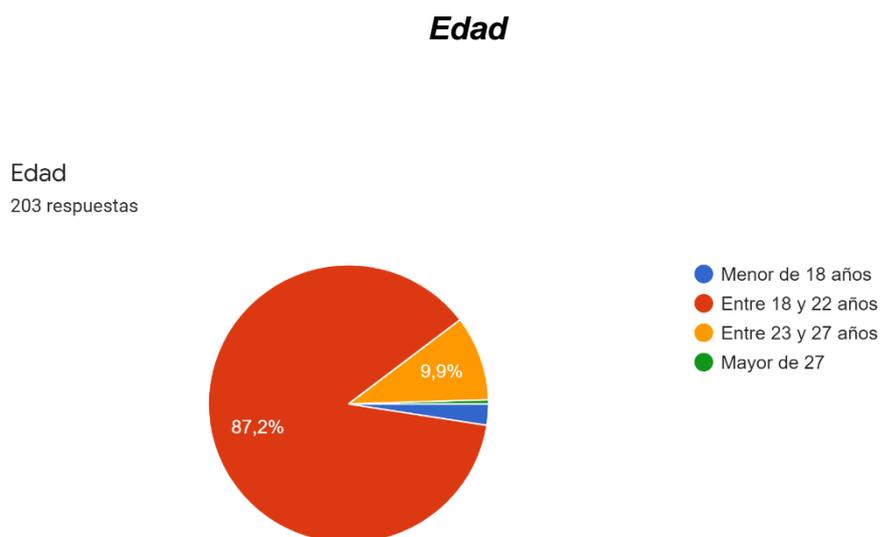


Gráfico 3 de elaboración propia

Ocupación

¿Eres estudiante o trabajador?

203 respuestas

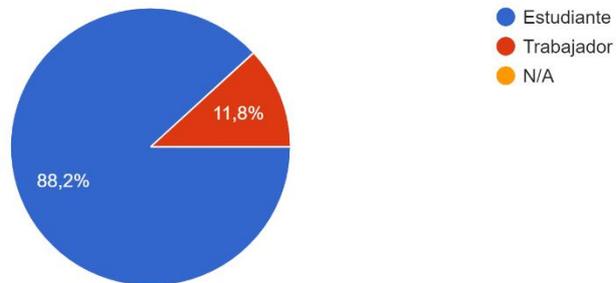


Gráfico 4 de elaboración propia

Con respecto a la cuarta pregunta sobre la ocupación de los encuestados, se recopilan respuestas muy diferentes entre sí. Desde trabajadores en bancos, estudiantes de diferentes grados en Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería, Derecho, Periodismo o Medicina, hasta estudiantes menores de 18 años que continúan sus estudios en el colegio.

La inteligencia emocional aporta valor en las empresas

La inteligencia emocional aporta valor en las empresas

203 respuestas

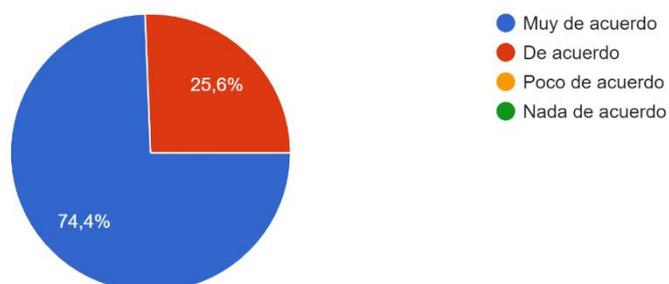


Gráfico 5 de elaboración propia

El autoconocimiento personal aporta valor en las empresas

El autoconocimiento personal aporta valor en las empresas

203 respuestas

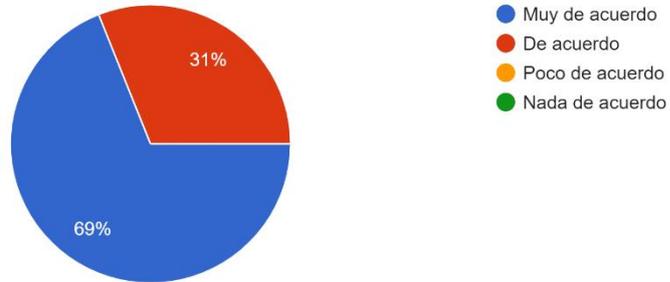


Gráfico 6 de elaboración propia

El liderazgo aporta valor en las empresas

El liderazgo aporta valor en las empresas

203 respuestas

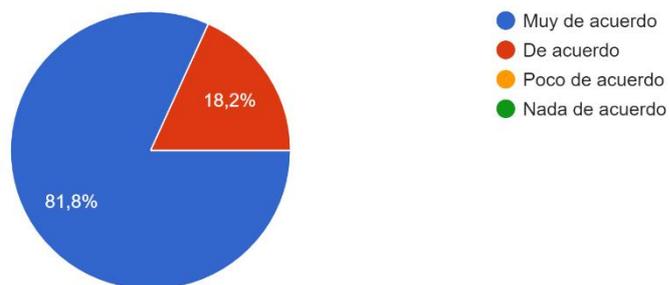


Gráfico 7 de elaboración propia

Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede evitarse a través del autoconocimiento personal

Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede evitarse a través del autoconocimiento personal
203 respuestas

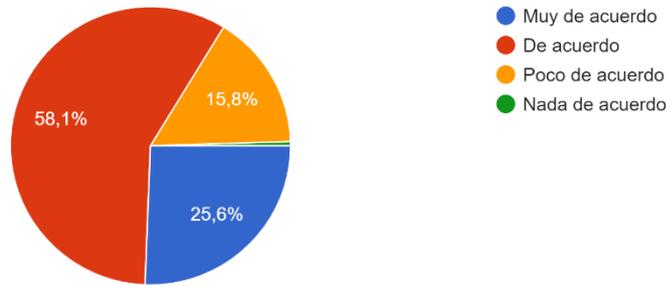


Gráfico 8 de elaboración propia

Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede evitarse a través del liderazgo

Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede evitarse a través del liderazgo
203 respuestas

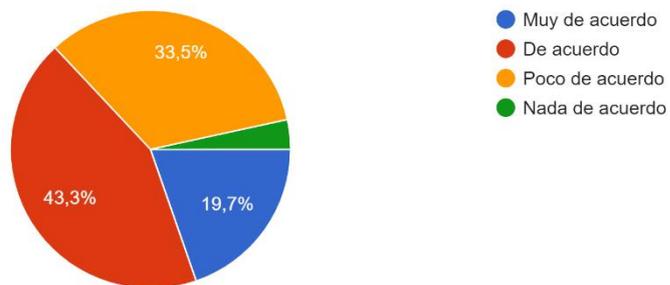


Gráfico 9 de elaboración propia

Un fracaso en el ámbito laboral/académico puede evitarse a través de la inteligencia emocional

Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede evitarse a través de la inteligencia emocional
203 respuestas

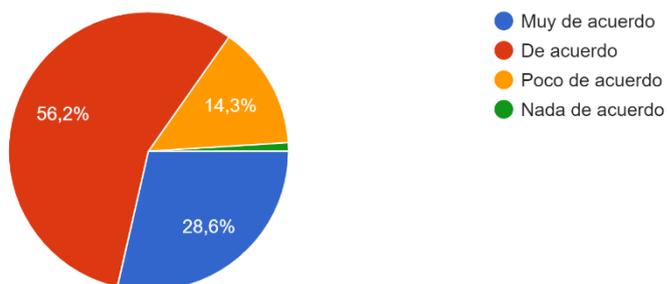


Gráfico 10 de elaboración propia

Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede convertirse en una oportunidad

Un fracaso en el ámbito laboral/ académico puede convertirse en una oportunidad
203 respuestas

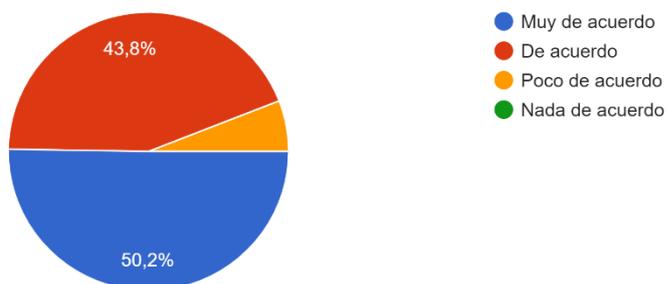


Gráfico 11 de elaboración propia

La inteligencia emocional podría posibilitar un liderazgo efectivo en tu equipo de trabajo

La inteligencia emocional podría posibilitar un liderazgo efectivo en tu equipo de trabajo
203 respuestas

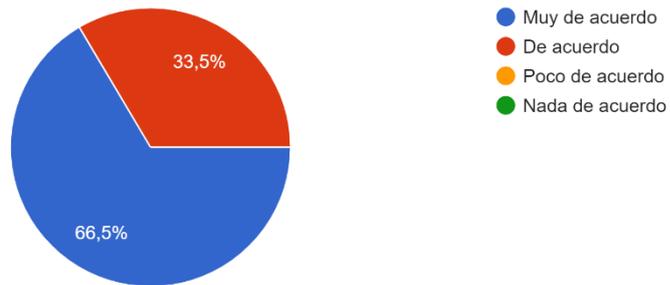


Gráfico 12 de elaboración propia

El autoconocimiento personal podría posibilitar un liderazgo efectivo en tu equipo de trabajo

El autoconocimiento personal podría posibilitar un liderazgo efectivo en tu equipo de trabajo
203 respuestas

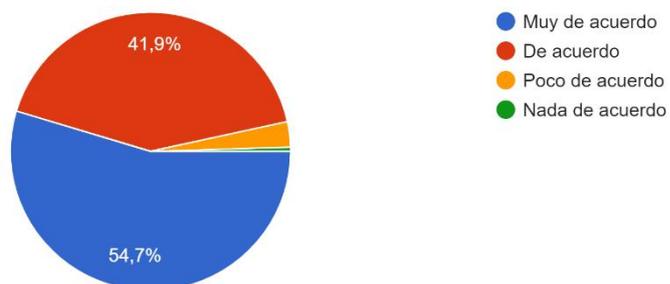


Gráfico 13 de elaboración propia

El autoconocimiento personal podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico

El autoconocimiento personal podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico
203 respuestas

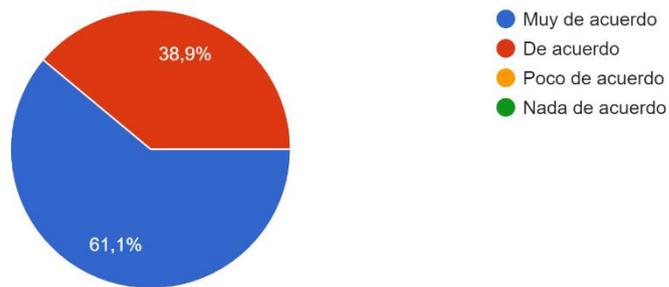


Gráfico 14 de elaboración propia

La inteligencia emocional podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico

La inteligencia emocional podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico
203 respuestas

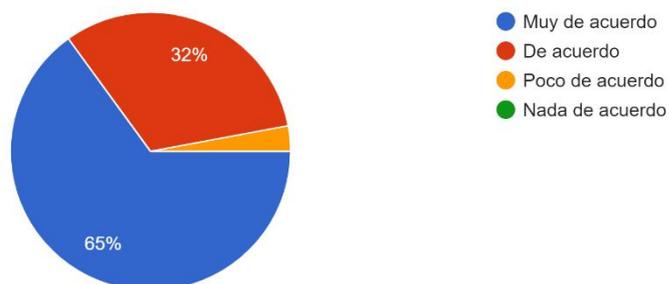


Gráfico 15 de elaboración propia

El liderazgo podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico

El liderazgo podría mejorar tus relaciones y rendimiento profesional/ académico
203 respuestas

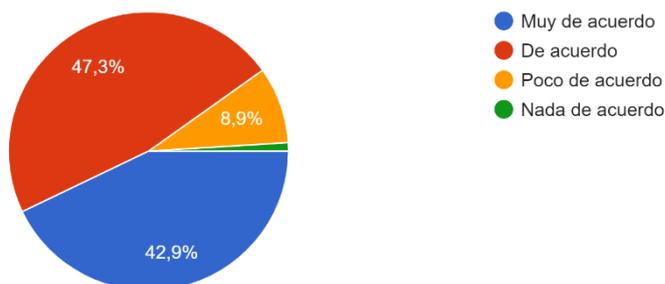


Gráfico 16 de elaboración propia

Después de ver los resultados se puede comprobar que la mayor parte de la audiencia son **estudiantes de 18 a 27 años**, coincidiendo con nuestro **objeto de estudio**. A su vez, a través de estos gráficos se puede analizar que la mayor parte de los encuestados están muy de acuerdo o de acuerdo con las aseveraciones del cuestionario.

En segundo lugar, se ha realizado un análisis más profundo exportando los datos a Excel y realizando tablas dinámicas combinando las distintas variables.

Valor Inteligencia Emocional

VALOR INTELIGENCIA EMOCIONAL	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	88	63	151
De acuerdo	30	22	52
Poco de acuerdo	0	0	0
Nada de acuerdo	0	0	0

Tabla 1 de elaboración propia

Valor Autoconocimiento

VALOR AUTOCONOCIMIENTO	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	80	60	140
De acuerdo	38	25	63
Poco de acuerdo	0	0	0
Nada de acuerdo	0	0	0

Tabla 2 de elaboración propia

Valor Liderazgo

VALOR LIDERAZGO	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	98	68	166
De acuerdo	20	17	37
Poco de acuerdo	0	0	0
Nada de acuerdo	0	0	0

Tabla 3 de elaboración propia

Analizando estos resultados, comprobamos que todos los encuestados están muy de acuerdo o de acuerdo con que, en orden de mayor a menor importancia según los interrogados, el liderazgo, la inteligencia emocional y el autoconocimiento personal, aportan valor en las empresas, coincidiendo con lo explicado en este trabajo.

Autoconocimiento evita fracaso

AUTOCONOCIMIENTO EVITA FRACASO	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	24	28	52
De acuerdo	70	48	118
Poco de acuerdo	24	8	32
Nada de acuerdo	0	1	1

Tabla 4 de elaboración propia

Liderazgo evita fracaso

LIDERAZGO EVITA FRACASO	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	9	31	40
De acuerdo	53	35	88
Poco de acuerdo	50	18	68
Nada de acuerdo	6	1	7

Tabla 5 de elaboración propia

Inteligencia emocional evita fracaso

INT. EMOCIONAL EVITA FRACASO	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	27	31	58
De acuerdo	71	43	114
Poco de acuerdo	20	9	29
Nada de acuerdo	0	2	2

Tabla 6 de elaboración propia

Fracaso convertirse en una oportunidad

FRACASO EN OPORTUNIDAD	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	67	35	102
De acuerdo	44	45	89
Poco de acuerdo	7	5	12
Nada de acuerdo	0	0	0

Tabla 7 de elaboración propia

En relación con las preguntas sobre si el autoconocimiento personal, el liderazgo o la inteligencia emocional podrían evitar el fracaso en el ámbito laboral o académico, o si este podría convertirse en una oportunidad, se observa que los datos más llamativos son que casi un 40% de los encuestados, específicamente un 36,95%, están poco o nada de acuerdo con que un fracaso podría evitarse a través del liderazgo, a su vez, la mayor parte de estos votos corresponden a mujeres. Esto se podría justificar con la relación equívoca que tienen muchas personas

entre el liderazgo y la jefatura explicadas anteriormente. Todo líder puede tener la función de directivo, pero no todo directivo puede ser buen líder, los líderes son escasos y muy valiosos, conocen y controlan sus emociones y empoderan a los miembros de su equipo. Los directivos se centran más en los sistemas y no en las personas.

Sobre si el autoconocimiento personal y la inteligencia emocional podrían evitar un fracaso en el ámbito laboral o académico, los datos son más optimistas ya que en ambos casos, el porcentaje de votos de “Poco o Nada de acuerdo” está entre un 15% y un 17% y de nuevo, la mayor parte de estos votos corresponden a mujeres. A su vez, cuando se pregunta en términos más generales si un fracaso en el ámbito laboral o académico podría convertirse en una oportunidad, los encuestados son optimistas y casi un 95%, específicamente un 94,09%, están muy de acuerdo o de acuerdo con esta afirmación. En este caso, el porcentaje entre hombres y mujeres a favor es similar.

Inteligencia emocional y liderazgo

INT. EMOC. LIDERAZGO	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	81	54	135
De acuerdo	37	31	68
Poco de acuerdo	0	0	0
Nada de acuerdo	0	0	0

Tabla 8 de elaboración propia

Autoconocimiento y liderazgo

AUTOCONOCIMIENTO LIDERAZGO	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	65	46	111
De acuerdo	52	33	85
Poco de acuerdo	1	5	6
Nada de acuerdo	0	1	1

Tabla 9 de elaboración propia

Respecto a la relación entre el autoconocimiento personal y la inteligencia emocional con un liderazgo efectivo en los equipos de trabajo, el 100% de las personas que han realizado la encuesta están muy de acuerdo o de acuerdo con que la inteligencia emocional posibilita un liderazgo efectivo en el equipo de trabajo, además, el porcentaje entre hombres y mujeres es prácticamente igual, teniendo en cuenta que el número total de mujeres que han respondido es ligeramente mayor al de hombres. A su vez, más del 95% de los encuestados, tanto hombres como mujeres, comparten que el autoconocimiento de uno mismo contribuye al liderazgo efectivo en el equipo de trabajo.

Autoconocimiento mejora el rendimiento y las relaciones

AUTOCONOC. REND./REL.	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	79	45	124
De acuerdo	39	40	79
Poco de acuerdo	0	0	0
Nada de acuerdo	0	0	0

Tabla 10 de elaboración propia

Inteligencia emocional mejora el rendimiento y las relaciones

INT.EMOC. REND./REL.	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	80	52	132
De acuerdo	36	29	65
Poco de acuerdo	2	4	6
Nada de acuerdo	0	0	0

Tabla 11 de elaboración propia

Liderazgo mejora el rendimiento y las relaciones

LIDERAZ. REND./REL.	Mujer	Hombre	Total
Muy de acuerdo	50	37	87
De acuerdo	55	41	96
Poco de acuerdo	11	7	18
Nada de acuerdo	2	0	2

Tabla 12 de elaboración propia

El 100% de los encuestados están muy de acuerdo o de acuerdo con que el autoconocimiento personal mejora las relaciones y el rendimiento profesional o académico. Además, el 97% está muy de acuerdo o de acuerdo con que la inteligencia emocional supone una mejora en el ámbito académico y profesional y únicamente un 3% está poco de acuerdo. A su vez, más del 90% defiende que el liderazgo también los mejora.

En tercer lugar, se han aplicado filtros en Excel para analizar las variables de “Edad” y “Ocupación” y su relación con las diferentes variables. Tras haber aplicado estos filtros, se analiza que casi un 90% de los encuestados tienen entre 18 y 27 años. Este estudio está enfocado en gente joven y este es nuestro objeto de estudio.

Con respecto a la ocupación de los encuestados, la mayor parte de estos, casi un 90%, son estudiantes, y el resto trabajadores. Sin embargo, no se han encontrado diferencias significativas en sus respuestas que se puedan atribuir al nivel de ocupación de estas.

Por último, con los datos exportados en Excel, se ha realizado un análisis de correlación entre las distintas variables y se ha elaborado una matriz de correlación para analizar la relación entre estas.

Matriz de correlación

	Sexo	Edad	Ocupación	ValorInt.	ValorAutoc.	ValorLid.	Autoc.Fracaso	Lid.Fracaso	nt.Em.Fracaso	Op.Fracaso	Int.Em.Lid.	Autoc.Lid.	utoc.Rend.	Ret.Em.Rend.	Ri.Lid.Rend.	
Sexo	1,00															
Edad	0,32	1,00														
Ocupación	-0,25	-0,28	1,00													
ValorInt.	0,01	-0,04	0,08	1,00												
ValorAutoc.	-0,03	-0,01	0,15	0,53	1,00											
ValorLid.	0,04	0,06	-0,02	0,42	0,29	1,00										
Autoc.Fracaso	-0,16	-0,09	0,30	0,20	0,21	0,26	1,00									
Lid.Fracaso	-0,36	-0,09	0,27	0,27	0,30	0,26	0,55	1,00								
Int.Em.Fracaso	-0,11	-0,13	0,27	0,26	0,12	0,18	0,70	0,52	1,00							
Op.Fracaso	0,13	0,02	-0,02	0,36	0,28	0,24	0,16	0,03	0,25	1,00						
Int.Em.Lid.	0,05	-0,12	0,07	0,61	0,45	0,29	0,18	0,17	0,25	0,38	1,00					
Autoc.Lid.	0,07	0,08	0,10	0,38	0,40	0,30	0,36	0,33	0,31	0,40	0,53	1,00				
Autoc.Rend.Rel.	0,14	0,11	0,01	0,25	0,27	0,30	0,34	0,11	0,25	0,35	0,46	0,63	1,00			
Int.Em.Rend.Rel.	0,09	-0,03	0,09	0,50	0,26	0,21	0,33	0,17	0,37	0,36	0,47	0,41	0,50	1,00		
Lid.Rend.Rel.	-0,04	-0,05	0,05	0,35	0,27	0,38	0,31	0,33	0,26	0,24	0,35	0,39	0,30	0,22	1,00	

Tabla 13 de elaboración propia

Para analizar los datos y realizar esta matriz, se les ha dado valores a todas las variables categóricas en función de sus posibles respuestas. La variable “Sexo” tiene valor 0 si la respuesta es “Hombre” y valor 1 si la respuesta es “Mujer”. La variable “Edad” tiene valor 0 si es “Menor de 18 años”, 1 si es “Entre 18 y 22 años” y 2 si es “Mayor de 27”. Respecto al grado de ocupación, se asigna el valor 0 si es “Estudiante” y 1 si es “Trabajador”. El resto de las preguntas tienen las mismas respuestas: “Muy de acuerdo” con valor 3, “De acuerdo” con valor 2, “Poco de acuerdo” con valor 1 y “Nada de acuerdo” con valor 0.

Algunas conclusiones que pueden extraerse de esta matriz son, por ejemplo, relaciones positivas entre el valor que aporta a las empresas el liderazgo, autoconocimiento personal e inteligencia emocional con las respuestas de los encuestados o, como hemos analizado anteriormente, se comprueba que ser mujer está relacionado con estar poco de acuerdo con que el liderazgo ayuda a evitar el fracaso en el ámbito laboral o académico.

IV. Conclusiones

Los datos de las fuentes bibliográficas y los resultados de la encuesta **coinciden generalmente con el propósito y el objetivo de esta investigación**. Se ha demostrado que las personas tienen la capacidad de aprender a gestionar y mejorar las decisiones que toman en su vida para que estas les conduzcan al éxito y eviten el fracaso a través del autoconocimiento interno, parte integrante y fundamental de la inteligencia emocional, el autoliderazgo personal y determinados rasgos de personalidad. A su vez, se ha comprobado que **conocerse mejor a uno mismo es un claro camino hacia el éxito, es la base fundamental de la inteligencia emocional y el autoliderazgo personal y mejora tanto la vida profesional como la vida personal**.

Cabe destacar los estudios, libros y citas de numerosos autores de renombre apoyando estas ideas a través de las **fuentes bibliográficas citadas en esta investigación**. Coincidiendo con las conclusiones de este trabajo, Goleman afirma que el progreso de las personas en una organización depende cada vez más de la inteligencia emocional y que, el factor clave para adaptarse correctamente en un equipo de trabajo es la inteligencia emocional (Goleman, 2010). Maxwell en su obra “Las 21 cualidades Indispensables de un Líder” apoya que los líderes son efectivos por lo que son interiormente y que para llegar a este nivel máximo de liderazgo personal deben auto conocerse, esto es, cultivar y desarrollar su inteligencia emocional (Maxwell, 1999). Arana confirma que, si uno no es capaz de liderar su propia persona, no será capaz de liderar algo más amplio (Arana, 2007), lo que define el autoliderazgo personal. A su vez, Arana dice que uno debe ser consciente de sus emociones, reconocerlas y aceptarlas cultivando su inteligencia emocional (Arana, 2007). Nathaniel Branden defiende que la clave para tener éxito en la vida está en vivir conscientemente (Branden, 2000), esto es, ser consciente de las propias emociones, tener inteligencia emocional a través del autoconocimiento de

sí. La definición que da Agüera del liderazgo en su obra “Liderazgo y compromiso social” es como un proceso en el que se guía e influye a un grupo hacia el éxito (Agüera, 2004). Por tanto, se puede comprobar que todos estos autores defienden el objeto de este estudio.

Mediante este proyecto de investigación se ha tratado de **demostrar el valor del autoconocimiento personal, el autoliderazgo personal y la inteligencia emocional en el éxito profesional**. Esto se ha comprobado a través de numerosas **fuentes bibliográficas** de autores de renombre y, además, tras analizar los **resultados de la encuesta** realizada a los jóvenes españoles, se ha comprobado que los jóvenes valoran positivamente estas herramientas y son conscientes de la relación que hay entre estas tres variables y a su vez, la relación de estas con una mejora en las relaciones y rendimiento profesional, lo que las convierte en factores que conducen al **éxito profesional**.

Se ha analizado la existencia de **variables moduladoras**, inteligencia emocional, inteligencia cognitiva y determinados rasgos de la personalidad, que también intervienen como factores que conducen al éxito profesional. En la presente investigación, se ha tratado de dar mayor importancia a la inteligencia emocional, ya que su base es el autoconocimiento personal, lo que implica el autoliderazgo de uno mismo, pero, se ha comprobado a través del análisis de múltiples estudios e investigaciones que, para que la inteligencia emocional sea un factor relevante que determine el éxito, es necesario que se complemente con la inteligencia cognitiva y determinados rasgos de la personalidad para llegar al éxito organizacional.

En el **modelo hipotético gráfico**, estas tres variables, consideradas las variables moduladoras, junto con las independientes, el autoconocimiento y el autoliderazgo personales, definen y marcan la

gestión del éxito y el fracaso en la vida profesional, que actúan como las variables dependientes.

También se ha estudiado la **importancia de tomar decisiones** y se han investigado las **causas más comunes que hacen que nuestras decisiones lleven al fracaso en vez de al éxito**. Estas causas son la irracionalidad y sus sesgos y, la complejidad y sus riesgos. Se han buscado soluciones para tratar de eliminar o por lo menos, minimizarlas, y se llega a la conclusión de que **todas las soluciones tienen relación con las tres herramientas clave estudiadas en esta investigación**, ya que, su base fundamental es el autoconocimiento personal, el autoliderazgo personal y el cultivo de la inteligencia emocional. La escucha activa, la diversidad, la empatía y la creatividad, son habilidades que se desarrollan con la inteligencia emocional y que para su correcto desarrollo es necesario el autoconocimiento y el autoliderazgo de la propia persona. Además, la solución examinada para terminar con la intolerancia a la incertidumbre, relevante objeto de estudio en el mundo actual debido a la pandemia mundial por el COVID-19, es el liderazgo líquido, un modelo de liderazgo que se adapta constantemente al entorno y cuya base es la importancia del capital humano, el valor del desarrollo personal y crecimiento interno de las personas. Esto es, la importancia del cultivo de su inteligencia emocional, el autoconocimiento interno y el autoliderazgo. De nuevo, las tres herramientas clave que son el objeto de estudio de esta investigación.

El cuestionario ha proporcionado resultados mayoritariamente optimistas que coinciden con el objeto de estudio de este trabajo. Todos los encuestados están muy de acuerdo o de acuerdo con que el liderazgo, la inteligencia emocional y el autoconocimiento personal son tres herramientas clave que aportan valor en las empresas. Así mismo, la gran mayoría están muy de acuerdo o de acuerdo con que un fracaso en

el ámbito laboral o académico se puede evitar a través del autoconocimiento personal y la inteligencia emocional. Podría destacarse que los jóvenes y en mayor proporción las mujeres, no son tan optimistas respecto a esta pregunta y el liderazgo, a pesar de esto, más de la mitad de los encuestados sí están muy de acuerdo o de acuerdo con esta aseveración. Generalmente la audiencia apoya que la inteligencia emocional y el autoconocimiento personal posibilitan un liderazgo efectivo, por tanto, coinciden en que hay una relación positiva entre estas tres variables como se analiza en este estudio. Por último, cerca del 100% de los encuestados afirman que el liderazgo, el autoconocimiento personal y la inteligencia emocional mejoran las relaciones y el rendimiento profesional y académico.

En conclusión, numerosos autores de renombre y los jóvenes españoles encuestados coinciden con que las tres principales herramientas estudiadas en la investigación: **liderazgo personal, inteligencia emocional y autoconocimiento interno, aportan valor en la vida profesional y son piezas clave en el camino hacia el éxito.**

V. Limitaciones y futuras investigaciones

En este estudio pueden identificarse una serie de **limitaciones o sesgos**. En primer lugar, aislar el concepto de autoconocimiento interno es una tarea complicada ya que este está imbricado en todos los factores que conducen al éxito personal y profesional. A su vez, las fuentes bibliográficas son muy heterogéneas entre sí y es complicado sacar conclusiones fijas o definitivas. Las investigaciones y estudios científicos son muy escasos y carecen de datos cuantitativos. También, cabe destacar un posible caso de multicolinealidad por la fuerte correlación entre las variables. Se ha tratado de utilizar estadísticas en esta investigación, pero no se podría fundamentar únicamente en estos datos

estadísticos al ser un tema de gran riqueza interpretativa. En la encuesta, participa un mayor número de mujeres que de hombres, por tanto, podría darse un sesgo de género. Además, el objeto de estudio son jóvenes entre 18 y 27 años, por ello, las conclusiones no son sobre un público general. Adicionalmente, las realidades que se analizan son subjetivas y se trata de un tema amplio con profundidad de significados. Por tanto, los resultados de esta investigación no son del todo concluyentes, son más bien orientativos, flexibles, reflexivos y con aceptación de tendencias.

En base a este estudio, se precisa una futura línea de investigación para tratar de subsanar estas limitaciones. A su vez, sería recomendable llevar a cabo estudios aplicados a diferentes sectores y rangos de edad. Por ejemplo, equipos de directivos con experiencia y de edad más avanzada, para así analizar el valor que le dan al autoconocimiento. Hasta donde ven el autoconocimiento personal, el autoliderazgo personal y la inteligencia emocional como herramientas que aportan valor en las empresas y sirven para gestionar el éxito y el fracaso.

VI. Bibliografía

Agüera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social (1ª edición ed.)*. Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Dirección General de Fomento Editorial.

Arana, A. (2007, 29 octubre). *El valor del autoconocimiento del líder*.

deGerencia.com.

https://degerencia.com/articulo/el_valor_del_autoconocimiento_del_lider/

(última consulta: 5 abril 2021)

Armstrong, T. (2017). *Inteligencias múltiples en el aula*.

https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/37/36195_INTE

[LIGENCIAS_MULTIPLES_AULA.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/37/36195_INTELIGENCIAS_MULTIPLES_AULA.pdf). (última consulta: 6 abril 2021)

Baena, A. (2019). *Vista de Liderazgo: pieza clave en el éxito organizacional |*

Revista científica anfibios.

<http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/38/33>.

(última consulta: 3 abril 2021)

Barrick, M., & Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job

performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1), 1.

Berrocal, P. F. (2009). *La Inteligencia Emocional y el estudio de la felicidad*.

Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3098211>

(última consulta: 5 abril 2021)

Branden, N. (2000). *Cómo mejorar su autoestima*.

[https://mexico.creantum.com/wp-](https://mexico.creantum.com/wp-content/uploads/2020/05/COMO_MEJORAR_SU_AUTOESTIMA.pdf)

[content/uploads/2020/05/COMO_MEJORAR_SU_AUTOESTIMA.pdf](https://mexico.creantum.com/wp-content/uploads/2020/05/COMO_MEJORAR_SU_AUTOESTIMA.pdf). (última consulta: 14 marzo 2021)

Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (Junio de 2000). Strategy under uncertainty. *McKinsey Quarterly*, 81-83.

Crowther, W. (1993). *Manual de Investigación-Acción para la evaluación científica en el ámbito administrativo*. EUNED

Danvila, I., & Sastre, M. (2010). *Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación* (Vol. 20). Cuadernos de Estudios Empresariales.

Dany, F. & Torchy, V. (1994). *Recruitment and selection in Europe: Policies, practices, and methods*. En Brewster, C, & Hegewish, E. *Policy and practice in European human resource management: The Price-Waterhouse Cranfield Survey*.

De Oliveira, P. (2006). *Técnicas de liderazgo hoy*. Bogotá, Colombia: Editoria Santuario

Díaz, M. J. (2014). *Atención básica al cliente*. Google Books.

<https://books.google.nl/books?id=0upCDwAAQBAJ&pg=PA20&lpg=PA20&dq=madame+sevigne+escucha+activa&source=bl&ots=Xg0DI7QUzM>

&sig=ACfU3U2bBXYzIFW7n1MoR-
QAlgysWGZAZg&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=madame%20
Oseigne%20escucha%20activa&f=false, 20. (última consulta: 14 marzo
2021)

Durán, C. (2016). *Einstein tenía razón sobre cómo resolver un problema*. Forbes.

Esteban, A. (2014). *Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la
incertidumbre y riesgo*. Pensamiento y gestión, 37. Universidad del
Norte, 97-113.

Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2009). *La Inteligencia Emocional y el
estudio de la felicidad*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3098211> (última
consulta: 6 abril 2021)

Francia, G. (2021). *Los 7 pasos del proceso de toma de decisiones*.
Pensamiento Estratégico. [http://www.marianoramosmejia.com.ar/los-7-
pasos-del-proceso-de-toma-de-decisiones/](http://www.marianoramosmejia.com.ar/los-7-pasos-del-proceso-de-toma-de-decisiones/) (última consulta: 23 mayo
2021)

García-Revilla, L. (2006). *Técnicas y Habilidades Directivas*. EOI, Escuela de
Negocios.

Goldberg, L. R. (1981). *Language and individual differences: the search for
universals in personality lexicons*. In: Wheeler, L. *Review of Personality
and Social Psychology* Vol. 2, p. 141-165.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós

Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en la empresa* (3ª ed.). Vergara.

Gottfredson, L. S. (1998) *The general intelligence factor*. Scientific American Presents Intelligence, nº 9.

Hunter, J., & Hunter, R. (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin* (96), 72-98.

José, J. (2020). *¿En qué se diferencia un LIDER de un «Jefe» o Directivo?* AhoraLiderazgo.com. <https://ahoraliderazgo.com/diferencia-lider-jefe/> (última consulta: 1 febrero 2021).

Judge, T., Higgins, C., Thoresen, C., & Barrick, M. (1999). The Big Five personality traits, General mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.

Kertész, R. (2012). *Del Estado Actual al Estado Deseado*. Monografias.com. <https://www.monografias.com/trabajos95/del-estado-actual-al-estado-deseado/del-estado-actual-al-estado-deseado.shtml> (última consulta: 23 mayo 2021).

Kluckhohn, C. & Murray, H.A. (1953). *Personality formation: The determinants*. In: Kluckhohn, C. & Schneider, D.M. *Personality in nature, society, and culture* Nueva York: Alfred A. Knopf.

Laak, J. J. F. (1996). *Las cinco grandes dimensiones de la personalidad*.

Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4625401>

(última consulta: 3 mayo 2021)

Leal, A. (2011). *La inteligencia emocional*. Innovación y experiencias educativas N°39

Londoño, M. (2009). *Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia Emocional y Social en la Empresa*. Google Books.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WUFg_cLyhHEC&oi=fnd&pg=PA25&dq=introducir+habilidades+personales+en+las+empresas&ots=M9k43Tksyd&sig=50LB1Bwfu9t1Yc9FgRBdUUupjK0#v=onepage&q&f=false

(última consulta: 15 marzo 2021)

Maquiavelo, N. (2009). *El príncipe (1ª edición ed.)*. (A. Lisa, Trad.) Madrid, España: EDAF, S.L.

Maxwell, J. (1999). *Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*, 63.

<https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/Cualidades.de.un.lider.pdf>. (última consulta: 3 febrero 2021)

Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos: Grupo Nelson, Inc.

Mayer, J. D., DiPaolo, M. T. y Salovey, P. (1990). *Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence*. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772- 781.

Mayer, J.D. (1995). *A framework for the classification of personality components*. *Journal of Personality*. 63, 819-878.

Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* En P. Salovey y D. Sluyter. *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* New York: Basic Books.

Melamed, T. (1996). *Career Success: an assessment of a gender-specific model*. *Journal*

of Occupational Organizational Psychology, 69 (3), 217-243.

Norman, W.T. (1963). *Toward an adequate taxonomy of personality attributes: replicated factor structure in peer nomination personality ratings*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.

Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblo, S.L.

Puchol, L. (2012). *Libro de las habilidades directivas, El. 3a edic.* Google

Books.

<https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=xGi9LLr7b8oC&oi=fnd&pg=PR7&dq=habilidades+directivas+comillas&ots=TOUviSXTQD&sig=W0St7XAQuayt7oWbulsebjCV7k#v=onepage&q&f=false> (última consulta: 23 febrero 2021)

Salgado, J. (1997). *The five-factor model of personality and job performance in the European Community*. *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 30-43.

Salgado, J. & Moscoso, S (2008) *Papeles del psicólogo*. Revista del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, Vol. 29.

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9.

Sibony, D. L. (marzo de 2010). The case for behavioral strategy, McKinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy> (última consulta: 12 enero 2021)

Schmidt, F., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (1), 162-173.

Vázquez, R. (2006). *Habilidad directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Vigo, España: Ideaspropias Editorial