

LA INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS: LA LECCIÓN DE DELFOS

VICENTE GINER-CRESPO

Universidad Internacional De La Rioja

ISABEL INIESTA-ALEMÁN

Universidad Internacional De La Rioja

LUIS MANUEL CERDÁ SUAREZ

Universidad Internacional De La Rioja

1. INTRODUCCIÓN

Delfos y su Oráculo, fueron considerados el "ombligo del mundo" entre los siglos VII y VI a. C. Muchos autores señalan la enorme importancia que tuvo este sagrado lugar, y destacan la fama que adquirió entre los gobernantes y poderosos de la época (Giner Crespo, 2015). Allí, según las fuentes, fueron probablemente tomadas algunas de las decisiones estratégicas más importantes de la época (Miklos y Tello et al, 2007).

Hasta Delfos, siguiendo la recomendación de su maestro Aristóteles, se dirigió entre otros muchos líderes el célebre Alejandro Magno. Pero, mucho antes que él, filósofos de la talla de Heráclito, Sócrates o Aristóteles, ya lo habían visitado. Y fue precisamente Sócrates el que se inspiró e hizo suya la inscripción situada a la entrada del Oráculo “cónoctete a ti mismo – gnóthi seautón”, convirtiéndola en la piedra angular sobre la que construyó todo su pensamiento filosófico (Goleman, 2009, Giner Crespo, 2015). Algunos de los más prestigiosos investigadores de la inteligencia emocional, consideran que fue con el filósofo y pensador griego Sócrates con quien nace esta disciplina en su más profunda esencia (Goleman et al, 1995).

Aunque fueron muchos, según las fuentes, los gobernantes, militares y comerciantes de la época que visitaron el oráculo en busca de consejo, vamos a tomar como referencia, por un lado, a Alejandro Magno, el cual es considerado un destacado representante de la “estrategia” debido a sus logros, y por otro lado a Sócrates, padre del atributo/aptitud señalada como principal por los más relevantes autores de la inteligencia emocional. De esta forma, en Delfos confluyen las dos variables principales de este capítulo, la inteligencia emocional y las decisiones estratégicas.

Cuando Alejandro Magno visitó el oráculo se manifestó así al reflexionar sobre el adagio que figuraba en letras doradas a la entrada de este: “Conocerse a uno mismo es la tarea más difícil porque pone en juego directamente nuestra racionalidad, pero también nuestros miedos y pasiones. Si uno consigue conocerse a sí mismo, podrá comprender a los demás y la realidad que lo rodea” (Calvache, 2013, p.40; Codina, 2002; Manfredi, 2005)

La palabra “estrategia” viene del griego “strategos” que significa “general” y, por tanto, estrategia es la ciencia y arte del general. La “estrategia” que, como tal, ha estado durante siglos vinculada al mundo militar, empezó a utilizarse en el mundo empresarial a partir de los años 60 (Cavalle, 2013; Grant, 2012). Y como concepto, la estrategia corporativa, no comenzó realmente aplicarse hasta la publicación que en 1971 realizó sobre el tema el profesor de Harvard, Kenneth, R (Cavalle et al, 2013).

2. ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Aunque se podría considerar que fue Gardner (1983) el primero que se adentró en la importancia del autoconocimiento por medio de un modelo de entendimiento de la mente que denominó “inteligencias múltiples”, fueron realmente Salovey y Mayer (1990) los primeros que hicieron una publicación sobre el concepto de inteligencia emocional. Así lo explicaba Goleman (2009) refiriéndose a la transcendencia e impacto que finalmente fue adquiriendo aquel primer artículo:

“Cuando Salovey y Mayer publicaron en 1990 su influyente artículo, nadie podía haber imaginado el desarrollo que, solo quince años después, lograría alcanzar el campo académico que contribuyeron a fundar. Este es un dominio en el que la investigación ha florecido muchísimo ya que mientras que, en 1995, casi no había literatura científica en torno a la Inteligencia emocional, hoy en día el campo cuenta con legiones de investigadores. Una búsqueda en la base de datos sobre tesis doctorales que investigan aspectos del rendimiento de la inteligencia emocional pone de relieve la existencia de más de setecientas concluidas hasta la fecha y muchas otras que se hallan en proceso de elaboración, por no mencionar las realizadas por profesores y otras no incluidas en esa base de datos” (Goleman, 2009, p.14).

Autores como Trujillo y Rivas (2008) consideran que fue Galton, en 1870, uno de los primeros científicos en realizar investigaciones sobre las diferencias individuales en las capacidades mentales de las personas. Otros autores, sin embargo, consideran que fue realmente Thorndike (1926) quien primero se adentró, aunque sin mencionarlo, en una aproximación a la “inteligencia emocional” por medios de sus estudios en “inteligencia social”. De forma que, las primeras investigaciones que se hicieron sobre la inteligencia social tuvieron una importante influencia sobre la forma como se ha conceptualizado después la inteligencia emocional Bar-On y otros (2005). Así, las primeras teorías de los psicólogos Salovey y Mayer (1990), como pioneros de la inteligencia emocional, situaban esta como una parte o componente de la inteligencia social.

El propio Goleman (2005) señala que su modelo de inteligencia emocional se centró desde el principio en la inteligencia social. No obstante, reconoce que situar la inteligencia social dentro del ámbito de lo emocional, hace que olvidemos cuales son las aptitudes intrapersonales que fomentan la capacidad de relacionarnos con los demás. Y añade que no podemos concebir la inteligencia emocional sin contar con ambas capacidades, tanto la de interactuar con otras personas, como con nosotros mismos (autoconocimiento).

Pero finalmente, y de acuerdo con Gómez, Gordillo, Sánchez, Gordillo y Torres (2012), fue en 1985 cuando un alumno llamado Wayne León

Payne graduado de una universidad de los Estados Unidos, el primero que empleó el término de Inteligencia Emocional en el título de su tesis doctoral. Este parece haber sido el primer uso académico del término y no consta que, en los cinco años posteriores, se volviera a usar.

Ryback (1998) considera que los antecedentes de la inteligencia emocional se remontan a los “psicoanalistas” señalando que, gracias a los avances realizados en psicología por Freud y Jung, los cuales se adentraron en el funcionamiento interno de la mente, quedo en manos de “humanistas” como Rogers y Maslow, la tarea de destapar la importancia de las emociones y su impacto sobre el comportamiento que, a su vez, es la base fundamental en la relación con los demás. Este mismo autor coincide con los anteriormente mencionados en que fueron Mayer y Salovey los que acuñaron el término de “inteligencia emocional”, pero que fue realmente Goleman quien lo ha popularizado y ha conseguido, gracias a sus investigaciones, aplicarlo de forma novedosa en el management. Por su parte el propio Goleman señala que:

“Para escribir este libro he tenido que aguardar a que la cosecha de la ciencia fuera lo suficientemente fructífera. Este conocimiento ha tardado tanto en llegar porque, durante muchos años, la investigación ha soslayado el papel desempeñado por los sentimientos en la vida mental, dejando que las emociones fueran convirtiéndose en el gran continente inexplorado de la psicología científica” (Goleman, 2009, p.27).

2.1. LA APORTACIÓN DE LA PSICOLOGÍA A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En línea con esa “cosecha científica” a la que Goleman hace referencia hemos podido ver como importantes autores nos anticipan las primeras aportaciones que desde la psicología se hicieron para que posteriormente se pudiera desarrollar la IE. Y cómo destacados humanistas recogieron y desarrollaron más los frutos sembrados anteriormente por los psicoanalistas.

El término Humanistic Psychology fue originalmente utilizado en un artículo de Hadley Cantril publicado en 1955 por la Review of General Semantics, y un año después fue el propio Maslow el que lo renombró

en otro artículo titulado, “Toward a Humanistic Psychology” (Villegas, 1986).

La psicología humanista nace en los años 60 como contrapunto a su predecesor, el conductismo, y al predecesor de este que fue el psicoanálisis, ya que, a diferencia de estos, los humanistas apoyan sus terapias e investigaciones en los aspectos existenciales de las personas. Era como señaló Smith (1969, p.11) “una ciencia del hombre y para el hombre” (Cit en Villegas, 1986).

Como señala Garcia Vega (2003) para la psicología humanista los seres humanos son psicológicamente diferentes de los demás animales y poseen una naturaleza común a los demás seres humanos, pero también cada uno tiene su propia naturaleza individual, la cual, es única e irrepetible. Es por ello que, cada persona debe de ser tratada de forma individual.

El propio Maslow (1962), reconoce que ya en los años treinta observó algunas patologías psicológicas que no encontraban un tratamiento adecuado aplicando la estructura científica del momento, y señalando por tanto probablemente al conductismo, ya que empezaba a ser la psicología predominante entonces.

No obstante, este mismo autor destaca que el humanismo toma conceptos tanto del psicoanálisis como de la psicología cognitivo-conductista, y reconoce que el humanismo no hubiera podido existir si previamente no se hubiera recorrido este largo camino.

Maslow encontró en el humanismo una forma diferente de enfocar la psicología y la denominó “La Tercera Fuerza”. Una de sus aportaciones más conocidas fue su pirámide de las necesidades humanas. A través de la cual, encontró la forma que él consideró más adecuada para jerarquizar estas posibles prioridades del ser humano: situó las necesidades más básicas en la base de la pirámide, y las definió como las de supervivencia: aire, agua, alimento, ...; en el segundo escalón situó las necesidades de seguridad y estabilidad; en el tercero las de necesidad social de aprecio, pertenencia a un grupo...; y en el último escalón, en la cúspide, situó la necesidad del ser humano de la autorrealización.

3. EL AUTOCONOCIMIENTO COMO VARIABLE FUNDAMENTAL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En el punto anterior, se han mencionado algunas de las definiciones más relevantes dadas por los principales autores de la inteligencia emocional. Todos ellos, de una forma u otra, hacen referencia a la capacidad o habilidad que las personas pueden tener de relacionarse primero con ellos mismos, y después de hacer lo mismo, pero con los demás. Esto, ha quedado clasificado por medio de estos autores en las diferentes habilidades y atributos que han sido definidos como tal de la inteligencia emocional y que resumimos a continuación destacando la importancia dada al autoconocimiento como común denominador de todos ellos.

- Las cuatro dimensiones o capacidades de la persona emocionalmente inteligente presentados en el modelo de Mayer y Salovey (1990). Siendo la primera de ellas identificar las emociones: tanto ajenas como propias.
- Los cuatro elementos de la Inteligencia emocional y los diez atributos de la inteligencia ejecutiva, formulados por Ryback (1998). Siendo la primera de ellas la comprensión más profunda de los propios sentimientos y del modo en que estos afectan a los demás
- Los cuatro pilares de la inteligencia emocional, definidos por (Cooper y Sawaf, 1998). Siendo parte de la primera de ellas la retroalimentación emocional.
- Las cinco dimensiones y las 25 aptitudes emocionales, presentados por (Goleman, 1998). Siendo la primera de ellas el cómo nos relacionamos con nosotros mismos.
- Los cinco elementos del enfoque de Bar-On (1997, 2006). Este se basa en una serie de competencias emocionales que explican cómo cada persona se relaciona con los demás y con su entorno. Siendo las primeras de ellas las capacidades y habilidades de carácter Intrapersonal.

- Las cinco capacidades evaluadas por Weisinger (1998). Siendo la segunda de ellas la capacidad de entendimientos hacia uno mismo y hacia otras personas.

Por tanto, se puede considerar que los autores más relevantes de la IE no dudan en destacar, de una u otra forma, el “conocimiento de uno mismo” como una de las cualidades más relevantes de las personas emocionalmente inteligentes.

Goleman (1995, citado en Gagin, 2003.) señalaba que la máxima sobre la que Sócrates construyó toda su filosofía, es la piedra angular de la inteligencia emocional. A este respecto, Sócrates decía que ignorarse a uno mismo y sobre todo creer saber lo que se ignora, era una locura. Consideraba que la locura, era lo contrario a la sabiduría y sin embargo no consideraba locura la ignorancia. Insistiendo que el desconocerse a sí mismo uno y el presuponer las cosas que no conoce creyendo que realmente las conoce, sí que era algo muy cercano a la locura.

Respecto a de donde obtuvo el oráculo de Delfos la máxima conócete a ti mismo, de acuerdo con Adler et al. (1912) se cree que pudo venir de uno de los “siete sabios” que vivió en Grecia en el siglo sexto antes de cristo. Y, concretamente, Castro (1723), Velázquez (1863) y La Croix (1794), atribuyen la autoría a uno de ellos, que es Chilón Lacedemonio.

En realidad, la frase exacta de este sabio y de la cual el oráculo habría extraído una parte sería “procurar conocerse a sí mismo” (Jenofonte, 430 a. c. - 355 a.C). “Conócete a ti mismo, y no ambiciones cosa demasiado ventajosa a tus fuerzas” (1821).

No obstante, respecto a la autoría, hay cierta controversia. Algunos autores consideran que Delfos la pudo tomar de otros de los “siete sabios”, tal como; Solon o Thales. De acuerdo con Russo (2000) fue el historiador griego del siglo tercero después de cristo, Diógenes Laercio quien señala que la sentencia del oráculo de Delfos es de Thales, pero que sin embargo Antistenes (444 a. C. - 365 a. C.) en su obra: Las Sucesiones, atribuye su autoría a Femonoe.

Respecto Femonoe, se considera que fue una poetisa griega de tiempos anteriores a Homero. Según la mitología griega, fue hija del Dios

Apolo, al cual estaba consagrado el oráculo, y por tanto la primera pitonisa de Delfos. Asumiendo que atribuir tan relevante autoría a un personaje de la mitología, es cuanto menos carente de base, Russo (2000) intenta aportar luz a la controversia que hay al respecto y destaca que, la mayoría de los autores atribuyen la máxima a Chilon. Y que, aunque Diógenes Laercio consideraba que era de Thales, no podemos fiarnos de su veracidad debido a la costumbre que había en su época (siglo III d. C.) de atribuir dichos y anécdotas a pensadores más conocidos como Thales, Pitágoras o incluso, el mismo Sócrates (Russo, 2000).

En cualquier caso, fuera quien fuere el autor de tan relevante adagio, nadie duda en que se popularizó gracias al oráculo de Delfos y que fueron importantes filósofos de la época los que lo convirtieron en base de su pensamiento. En esta línea, y al igual que Sócrates, otro destacado filósofo griego llamado Heráclito (550 a.c-480 a.C) dejó escritos en los que también reflexionaba sobre las sentencias del Oráculo de Delfos. A este autor, se atribuye la cita: “A todo hombre le es concedido conocerse a sí mismo y meditar sabiamente”. Para Heráclito, la autoobservación era la base de su pensamiento. “Me he investigado a mí mismo” decía y he buscado en mi interior el sentido de la verdad (Fragmento de Heráclito, B101 D-K).

4. LA IMPORTANCIA DEL AUTOCONOCIMIENTO EN EL MANAGEMENT

Los atributos y aptitudes que conforman la inteligencia emocional han sido señalados desde el management, como “capacidades” fundamentales para el éxito de los directivos (Covey, 1992; Spenser y Spenser, 1993; Whetten, Cameron y Woods, 2000; Boyatzis y Mc Kee; 2005; Drucker; 2009; Bossidy y Charan, 2008; Goleman, 2009; Bennis y Goldsmith, 2010; Grant et al., 2012). En esta línea, Grant et al (2012) señala que, los directivos más exitosos no necesariamente son aquellos que poseen las mejores cualidades innatas, sino aquellos que se conocen mejor a sí mismos y son por tanto capaces de evaluar de forma objetiva, sus fortalezas y debilidades.

Está probado en un gran número de investigaciones que, aquellos directivos que tienen mayor grado de autoconocimiento tienen a su vez un mayor éxito en el desempeño de sus funciones directivas (Whetten y Cameron, 2005). Otro destacado guru del management, Bennis (1989), menciona el autoconocimiento como fundamental para ser un buen líder. Y añade que la falta de autoconocimiento es el error más común del directivo al desempeñar su liderazgo en el día a día. En esta misma línea, Drucker (2009) advertía que el conocimiento de uno mismo era una capacidad difícil de encontrar en muchos directivos. Y añadía que la mayor parte de las personas no son objetivos con ellos mismos al evaluar sus propias fortalezas y debilidades, lo cual igualmente implica que tampoco lo puedan ser respecto a las de los demás.

Para Drucker (2009), el primer paso más importante que un directivo tiene que dar para lograr convertirse en un buen líder, comienza con el conocimiento de sí mismo y, por tanto, de sus propios talentos y capacidad para autoevaluarse. Considera que "...el management es lo que la tradición solía llamar un arte liberal, porque versa sobre los fundamentos del conocimiento, del autoconocimiento, de la sabiduría y del liderazgo..." (Drucker, 2006, p.16).

Drucker (2006), considera que la mayor parte de la gente cree conocer cuáles son sus propias fortalezas, pero, indica este autor, suelen estar equivocados. Incluso señala que al realizar una autoevaluación también creen conocer cuáles son sus debilidades, lo cual significa que realmente no tienen un alto grado de autoconocimiento. Los anima por tanto a preguntarse a sí mismos honestamente acerca de sus verdaderas fortalezas y debilidades. Por su parte, Lowney (2004) señala el autoconocimiento como el primer pilar de los cuatro necesarios para el éxito de un directivo. Se refiere este autor al autoconocimiento como un ancla que evita la deriva y que, además, permite adaptarse a los cambios del entorno.

5. SEGOS COGNITIVOS DEL DIRECTIVO

El auto engaño ha sido señalado por muchos autores como uno de los principales retos a los que se enfrentan los "directivos" al tomar

decisiones estratégicas (Giner Crespo et al. 2015). Covey (1989), decía que la efectividad de un directivo estaba directamente relacionada con su humildad y, por tanto, con su capacidad de reconocer sus propias debilidades. Consideraba por tanto que, este tipo de personas gracias a su autoconocimiento tienen una mayor comprensión de la realidad, por lo que tratan de evitar caer en el común error del auto engaño.

Cooper y Sawaf (1998), consideran que el autoconocimiento es fundamental para cualquier persona en general, pero añaden que, todo “directivo” que quiera de verdad tener una posición de liderazgo, debería poseer un alto grado de autoconocimiento de forma que pueda llevar a cabo hacia sí mismo una autoevaluación lo suficientemente objetiva como para que le permita evitar caer en el auto engaño. En esta línea Goleman (2017), se refería al “autoengaño”, como la capacidad que el cerebro humano tiene de filtrar selectivamente la información que recibe, y de esa manera reducir la conciencia de la memoria y las percepciones negativas. Es decir, que el “directivo” estaría ante una autoevaluación “parcial” o “selectiva” y por tanto ineficiente de cara al desempeño de sus funciones directivas.

Todas las personas en general, tratamos de obtener información como paso previo para poder tomar decisiones (Giner Crespo; 2015; Iniesta-Alemán e Iniesta, 2010)). Por tanto, y aunque la información es necesaria para poder sobrevivir en un mundo lleno de riesgos y amenazas, no siempre afrontamos esas amenazas de una forma objetiva y realista. Esto es debido (Goleman et al, 2017) a que, cuando consideramos que una información es amenazante o que simplemente va contra nuestros propios esquemas mentales, la mente se protege disminuyendo la conciencia. El motivo de esta reacción de nuestro cerebro es la ansiedad que la información amenazante nos provoca. Este proceso, origina un “punto ciego” o auto engaño, una zona de confort en la que nos sentimos cómodos.

De la tendencia que las personas en general y los directivos en particular pueden tener hacia el auto engaño, ya hablaron desde otros ámbitos como la psicología. Sigmund Freud (1856-1939) advertía que la honestidad con uno mismo es el mejor favor que uno puede hacerse. Pero consideraba que esta no era tarea fácil de lograr ya que requiere de la

búsqueda constante de más y mejor información sobre el “yo interno” y de un deseo real de mejora y crecimiento personal. Freud consideraba que, en muchas ocasiones, manipulamos nuestra propia experiencia con el objetivo de reducir la ansiedad y, por tanto, centrar nuestra atención solo en aquello que nos interesa de cara a obtener únicamente el conocimiento que nos conviene (Giner Crespo, 2015). En este sentido Freud pensaba que, la mayor parte de la información que registra nuestra mente se produce en el inconsciente (García, 2010). Este autor hizo grandes aportaciones que posteriormente, han representado la base sobre la que, a su vez, se han apoyado numerosas investigaciones de la psicología cognitiva.

Por su parte, William James (1842-1910) con su estudio sobre la conciencia y la introspección (García Vega, 2003), consideraba que es nuestra atención selectiva la que nos hace alejarnos en ocasiones de la realidad. De acuerdo con Seoane (2005) toda la psicología del siglo XX ha tenido, como punto de partida, los planteamientos de James, el cual, con sus principios de psicología (1890), fue el primero en describir de forma explícita las tres partes principales de la personalidad.

James decía que, es en el momento en el que la persona se encuentra a sí misma de forma profunda e intensa, cuando realmente surge en su interior una voz que le dice, que ha encontrado su auténtico “yo” (Citado en Bennis, 1989). No en vano y desde la psicología siempre han tratado de analizar e interpretar los tres niveles que conforman la mente; el consciente, el inconsciente y el subconsciente (Giner et al, 2015).

Respecto a la atención selectiva, Simon (1955, 1979) decía que cuanto mayor es la expectativa que tenemos de ver algo o de que ocurra algo, más aumenta la incapacidad de asumir lo inesperado. Este autor considera que las personas en general tenemos una racionalidad limitada, la cual nos lleva a tener una capacidad condicionada de absorción de la información y los datos que nos llegan a la hora de tomar decisiones. De esta forma, considera que la atención es la puerta de entrada a la conciencia, y teniendo en cuenta la limitación que las personas tienen respecto al número de cosas hacia las que pueden prestar una verdadera atención, solo pueden ser conscientes de un subconjunto limitado de lo que ocurre a su alrededor.

Es también desde el ámbito de la filosofía, desde donde se hace mención del riesgo que supone el auto engaño. No son pocas las referencias que podemos encontrar en filósofos de la talla de Sócrates, Platón y Aristóteles. De hecho, el mito de la Caverna es un dialogo entre Sócrates y Glaucón en el que Platón muestra la forma que un grupo de presos tiene de reaccionar ante la supuesta realidad. Este de hecho, lo podríamos considerar como un ejemplo increíble de hasta qué punto el ser humano puede confundir la realidad por causa del auto engaño y como el autoconocimiento está muy influido por la visión que cada uno podemos tener de esa realidad (Giner Crespo, 2015).

Continuando en la línea de la filosofía, pero en este caso la oriental, tenemos a Sun Tzu, filosofo chino que vivió aproximadamente en el siglo IV a. C (Garrido, 2007) y cuya obra “El arte de la guerra”, es todavía hoy día considerado el libro de estrategia más prestigioso e influyente del mundo (Cleary et al 1991). Sun Tzu decía que toda guerra se basaba en el engaño. Pero advertía que se refería al “engaño” del enemigo nunca en el autoengaño.

Ya Buddhagosa un monje budista que en el siglo V escribió un texto sobre psicología, describió la misma distorsión de la mente calificándola como moha, la ilusión. Buddhagosa, definió la ilusión como la neblina mental que nos lleva a percibir erróneamente los objetos de conciencia. Según Buddhagosa, la ilusión oscurece la verdadera esencia de las cosas, y en tanto que “atención torpe” nos proporciona una falsa perspectiva que nos lleva a malinterpretar todas nuestras experiencias (Goleman, 1997, p.333).

A tenor de lo expuesto en el punto anterior sobre el reto al que los directivos se enfrentan al tomar decisiones estratégicas y respecto a la importancia dada al autoconocimiento, el cual puede actuar como un neutralizador del auto engaño, nos adentramos en las causas de este y las encontramos en los sesgos cognitivos que actúan como potenciadores del mismo.

El concepto de sesgo cognitivo (cognitive bias), fue presentado a la comunidad científica en 1972 por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky, exponiendo la existencia de diferentes patrones de

situaciones en las que los juicios y decisiones diferían de lo predecible según la teoría de la elección racional. Por tanto, y de acuerdo con estos autores, sesgos cognitivos son unos efectos psicológicos que producen una alteración en el procesamiento de la información, lo cual genera una distorsión, juicio erróneo, interpretación deformada sobre la información y situación previa analizada (Giner Crespo, 2015).

Esto provoca, como señala Kahneman (2003), que los directivos no pueden presuponer que sus decisiones sean fruto de un buen conjunto de bloques bien estructurados a partir de los cuales, construir sus decisiones estratégicas ya que esos mismos juicios pueden ser defectuosos. La razón de esto estaría en lo que Kahneman (2012) llamó, sistema 1 y sistema 2. De acuerdo con este autor fueron Stanovich y West (2000, 2003) los primeros que, por medio de sus investigaciones, comenzaron a hablar de estos dos sistemas que actúan dentro de la mente de las personas, siendo el sistema 1 el más relacionado con la parte emocional del cerebro y el sistema 2 con la parte más racional (Giner Crespo et al, 2015). Ambos autores concluyeron que el hecho de disponer de un mayor grado de inteligencia C.I (cociente intelectual) no hacía a las personas más inmunes a los sesgos cognitivos de los que hemos hablado. De tal forma que, no se podía considerar que hubiera una relación directa positiva entre, racionalidad e inteligencia. Esto implica que, independientemente del mayor o menor nivel o grado de información, formación e incluso experiencia que pueda tener el directivo, este siempre va a estar de una forma u otra expuesto al auto engaño debido a la influencia que los sesgos cognitivos ejercen sobre el proceso decisorio de la mente.

El sistema 1 de Kahneman (2012, p.87) busca siempre construir “la mejor historia posible que incorpore ideas activadas en el momento, pero no tiene en cuenta la información que no posee”. Es decir que, el sistema 1 suprime la ambigüedad, elimina la duda y de forma espontánea “construye historias lo más coherentes posible”. Por tanto, el sistema 1 o cerebro emocional, reacciona con mucha rapidez y llega a sus conclusiones, pero esto lo hace en base a evidencias que son muy limitadas. Lo que realmente le importa al sistema 1, es reaccionar con rapidez y ser capaz en muy poco tiempo, de dar un sentido a la poca información

de la que realmente dispone. Esto finalmente genera un exceso de confianza que hace al sistema 1 enormemente insensible a la calidad y a la cantidad de información. Y es que las capacidades del sistema 1 incluyen destrezas innatas que compartimos con otros animales. Sería en cierta forma lo que MacLean (1990) llamo “cerebro reptiliano” el cual es el causante de los impulsos y las reacciones instintivas. Nacemos por tanto preparados para percibir el mundo que nos rodea y reaccionar a los peligros de la naturaleza.

Por otro lado, en el modelo de Kahneman está el sistema 2, o cerebro racional, que es más prudente y siempre realiza una amplia evaluación de los hechos. Es decir, trata de tener en cuenta siempre todas las variables posibles antes de tomar una decisión. Su función principal es lograr evitar que el sistema 1 tome el mando, y que se produzcan las reacciones precipitadas que este suele generar. “El sistema 1 hace continuamente sugerencias al sistema 2: impresiones, intuiciones, intenciones y sensaciones. Si cuentan con la aprobación del sistema 2, las impresiones e intuiciones se tornan creencias y los impulsos, acciones voluntarias” (Kahneman, 2012, p.25). El problema es que el sistema 2 es perezoso y por tanto muchas veces se limita a aceptar las sugerencias que le ha hecho previamente el sistema 1, y esto, lo hace sin aportar apenas ninguna modificación.

6. CONCLUSIONES

Al comienzo del capítulo se ha hablado del Oráculo de Delfos, y del encuentro que en aquel lugar ya cuatro siglos a .C, se produjo entre la inteligencia emocional y las decisiones estratégicas. Destacamos que los grandes líderes y gobernantes de la época lo visitaban en busca de consejo que, a su vez, les ayudara a tomar sus decisiones. Sin embargo, a la entrada de este, y en letras doradas rezaba el adagio “conócete a ti mismo” (gnóthi seautón en griego clásico o nosce te ipsum en latín). Esta máxima fue a su vez tomada por Sócrates como base de todo su pensamiento filosófico cuando visitó atraído por su fama aquel lugar situado en el monte Parnaso en Grecia.

Por su parte, los más destacados autores de la inteligencia emocional no dudan en señalar la máxima de Sócrates como la piedra angular de la inteligencia emocional. No deja de sorprender el hecho de que, ya cuatro siglos a. C, un lugar que fue centro de peregrinación durante siglos de gente que buscaba consejo y asesoramiento para tomar grandes y seguramente (por qué no) también pequeñas decisiones, apelara a la inteligencia emocional por medio del “conócete a ti mismo” como factor fundamental para lograr tomar mejores decisiones.

Entendemos por tanto que, el principal motivo por el que el Oráculo de Delfos no se limitaba solo a dar sus consejos a aquellos que se lo pedían, sino que, además apelaba a la búsqueda del autoconocimiento, estaría en la asunción (del vocablo latino *assumptio*) de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas (Simon, 1955; Kahneman y Tversky, 1972) que actúan como promotores del auto engaño. Y, por tanto, como influenciadores negativos de la interpretación que el visitante hiciera del consejo recibido.

Respecto a las altas tasas de éxito (Martinez Lacy, 2014; Mendez Tueruel, 2018) que durante siglos tuvo el oráculo, nada tenía que ver con lo que parecía. Como señala Giner Crespo (2021, p. 1):

Según investigaciones recientes, el origen de la alta tasa de éxito que fundamentaba la fama de aquel oráculo dedicado al Dios Apolo no estaba en la escenificación folclórica que realizaba la pitonisa, fruto de los gases que emanaban de la grieta de aquella roca sobre la que realizaba su danza, sino más probablemente de la valiosa información que manejaban los monjes de aquel lugar, en una época en la que esta era un recurso muy escaso.

La inteligencia emocional a través de su atributo o aptitud principal, el autoconocimiento, puede influir positivamente en las decisiones estratégicas. A un mayor grado de autoconocimiento por parte del directivo, una mayor autoconciencia de sus propios sesgos cognitivos y, por tanto, una menor probabilidad de autoengaño.

En un mundo posdigital, con la mayor cantidad posible de datos e información de la historia, las empresas y organizaciones dependen del factor humano para su correcta interpretación. Únicamente si se

disminuye la probabilidad de autoengaño, las personas del equipo directivo de cualquier organización conseguirán que sus decisiones sean más objetivas y realistas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, A. (1912). *The Collected Clinical Works of Alfred Adler, Volume 12 - The General System of Individual Psychology: Overview and Summary of Classical Adlerian Theory & Current Practice* by Henry Stein (2006). The classical Adlerian Translation Project.
- Bar-On, R. (1997). Development of the Bar-On EQ-I: A measure of emotional and social intelligence. 105 th Annual convention of the American Psychological association in Chicago.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema* . Vol. 18, Suplem.1, pp. 13-25.
<http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3271>
- Bennis, W.G. (1989). *On Becoming a Leader*. Warren Bennis Inc.
- Bennis, W.G., Goldsmith, J. (2010). *Learning to lead*. Perseus Books Group.
- Bossidy, L. y Charan, R. (2008). *El arte de la ejecución en los negocios*. Ed Aguilar. Madrid.
- Boyatzis, R.E. y Mc Kee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- Calvache, M.F. (2013). La representación social de futuro que tienen los jóvenes de la comunidad La Cabaña del municipio de Manizales. *Plumilla Educativa*, ISSN-e 1657-4672, Vol.11, Nº.1,2013, págs.27-44. Universidad de Manizales. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4424815>
- Castro, F.A. (1723). *Los siete sabios de Grecia*. Gabriel del Barrio. Madrid.
<https://cutt.ly/kTbUb5w>
- Cavalle, C. (2013). *Witnesses to our future*. Ed. IESE Insight Third quarter 2013. Issue 18
- Cleary, T. (1991). *Obra de Sun Tzu "The Art of War"*. Shambal Publications, Inc. M.A (USA)
- Codina, A. (2002). *Introducción a la Inteligencia Emocional para el trabajo Directivo*. Universidad de Cuba. <https://cutt.ly/8TbIOfx>
- Cooper, R.K. y Sawaf, A. (1998, 2006). *Emotional Intelligence in Leadership & Organizations*. The Berkley Publishing Group.

- Covey, S.R. (1989). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós, Buenos Aires.
- Covey, S.R. (1992). First Things First. Simon and Schuster. N.Y. USA.
- Covey, S.R. (2008). Líder interior. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.
- Drucker, P.F. (2006). Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios. Grupo editorial NORMA. Bogotá.
- Drucker, P.F. (2009). The Essential Drucker: In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. Ed. Collins Business Essentials.
- Gagin, F. (2003). ¿Una ética en tiempos de crisis?, Ensayos sobre el estoicismo. Programa Editorial Facultad de Humanidades. Universidad del Valle. Santiago de Cali.
- García, H. (2010). James y Freud: convergencias y divergencias alrededor del inconsciente. Revista de historia de la psicología. 2010, vol. 31, núm. 2-3 (junio-septiembre) 75-88. Universitat de València. Valencia (España). ISSN: 0211-0040. <https://cutt.ly/HTxarzg>
- García-Vega, L. (2003). Breve Historia de la Psicología. Siglo XXI de España Editores, S.A. Madrid.
- García-Vega, L. y García-Vega, L. (2003). Reconstrucción histórica y categorías fundamentales de un nuevo paradigma. La Inteligencia Emocional. Universitas Psicológica, julio-diciembre, año/vol. 2, número 002 Pontificia Universidad Javeriana. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1123634>
- Gardner, H. (1983). Frames of mind. The theory of multiple intelligences. Basic Books. N.Y. EEUU
- Garrido, F.J. (2007). Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa. Ediciones Deusto. Barcelona
- Giner Crespo, V. (2015). Factores emocionales del conocimiento que influyen sobre la objetividad del diagnóstico de la situación en el proceso de planificación estratégica. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos
- Giner-Crespo, V. (2021). De Delfos a Silicon Valley, ¿ha cambiado nuestra forma de tomar decisiones? Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/tomar-decisiones/>
- Goleman, D. (2009). Emotional Intelligence. Kairos,
- Goleman, D. (1998). La Practica de la inteligencia emocional. Kairos
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? Harvard Business Review, Nov/Dec98, Vol. 76 Issue 6, p93-102, 10p

- Goleman, D. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. Harvard Business Review; Dec2001, Vol. 79 Issue 11, p42-51, 9p
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader?. Harvard Business Review; Jan2004, Vol. 82 Issue 1, p82-91, 9p
- Goleman, D. (2005). Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas. Kairos,
- Goleman, D. (2017). El punto ciego: Psicología del autoengaño. Debolsillo
- Goleman, D. (1997). El punto ciego. Plaza y Janes Editores
- Goleman, D., Cherniss, C. y Bennis, W. (2001). Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Kairos.
- Gómez Acuña, M., Gordillo Gordillo, M., Sánchez Herrera, S., Gordillo Hernández, M. y Torres Dicha, I. (2012). Análisis del comportamiento emocional en alumnos de psicopedagogía. International Journal Of Developmental And Educational Psychology, ISSN (Versión impresa): 0214-9877. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832339027.pdf>
- Grant, R.M. (2012). Contemporary Strategy Analysis. Ed. John Wiley & Sons Inc; Edición: 8th Revised edition. USA.
- Hein, S. (2006). Historia del término "Inteligencia Emocional". Obtenido de: www.stevehein.com
- Iniesta-Alemán, I. e Iniesta, L. (2010). Manual del consultor de Marketing. Barcelona, España: Profit. <https://www.profiteditorial.com/libro/manual-del-consultor-de-marketing/>
- Kahneman, D. (2003). Mapas de racionalidad limitada: Psicología para una economía conductual. Revista Asturiana de Economía. RAE, nº 28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2304896.pdf>
- Kahneman, D. (2012). Thinking, Fast and Slow. Ed Farrar, Straus and Giroux (FSG). NY. USA.
- Kahneman, D. (2012). Pensar rápido y pensar despacio. Versión Kindle. DEBATE. Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. American Psychologist, 58(9), 697–720. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>
- La Croix, J.F. (1794). Diccionario Manual de hechos y dichos memorables de la historia antigua. Imprenta Real.
- Lowney, C. (2004). Liderazgo al estilo de los jesuitas. Grupo Editorial Norma.
- MacLean, P. (1990). The Triune Brain in Evolution. Role in paleocerebral functions. Plenum press. Plenum publishing co.

- Manfredi, V.M. (2000). *Alexandros*. RBA.
- Martinez Lacy, R. (2014). El oráculo de Delfos en la historia de Atenas según Plutarco de Queronea. *HISTORIAE* 11 (2014): 95-103. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://cutt.ly/HTx2fNS>
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. Ed. Diaz de Santos, S.A (1991). Madrid.
- Maslow, A. (1962). *El hombre auto realizado. Hacia una Psicología del Ser*. Kairos.
- Maslow, A. (1982). *La personalidad creadora*. Kairos
- Maslow, A. (1998). *El Management según Maslow*. Paidós Ibérica.
- Mayer, J.D. (2001). A field guide to emotional intelligence. Cit. en Ciarrochi, J., Forgas, J.P. y Mayer, J.D. (2001). *Emotional Intelligence in Everyday Life*. Philadelphia: Psychology Press.
- Mayer, J.D. y Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J.D., Salovey, P. y Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. En R.J. Sternberg (ed), *Handbook of intelligence*.
- Mendez Teruel, O. (2018). *Historia y mito: Delfos y la colonización griega*. Universidad Pompeu Fabra. https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/36029/Mendez_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Miklos, T. y Tello M.E. (2007). *Planeación estratégica, una estrategia para el diseño del futuro*. Editorial Limusa
- Russo, J.A. (2000). *Los presocráticos II. El Logos. Heráclito*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ryback, D. (1998). *EQ Trabajo con su inteligencia emocional*. Edaf.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality*. Baywood Publishing, Inc
- Salovey, P. y Mayer, J. (1997). *What is emotional intelligence?*. Basic Books.
- Seal, C.R., Sass, M.D., Bailey, J.R. y Liao-Troth, M. (2009). Integrating the emotional intelligence construct: the relationship between emotional ability and emotional competence. *Organization Management Journal*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/omj.2009.28>
- Seoane, J. (2005). Hacia una biografía del Self. *Boletín de Psicología*, No. 85, noviembre 2005, 41-87. ISSN 0212-8179. <https://cutt.ly/GTbPArL>

- Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. Ed The Quarterly Journal of Economics, Vol 69.
<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD0604198.pdf>
- Simon, H. (1979). Rational decision making in business organizations. American Economic Review. Vol. 69, No. 4. pp. 493-513. <http://www.ask-force.org/web/Discourse/Simon-Rational-Business-1979.pdf>
- Smith, M. B. (1969). Social Psychology and human values. Chicago: Aldine.
- Smith, M. B. (1982). Psychology and humanism. Journal of Humanistic Psychology, 22(2), 44-55.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00221678822222003>
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). Competence at work: models for superior performance. John Wiley and Sons.
- Thorndike, E.L. (1926). The measurement of intelligence. Teacher's College, Columbia University. APA PsycBooks
- Trujillo, M.M. y Rivas, L.A. (2008). Emotional intelligence model for directors of research centers in México. Estudios Gerenciales, vol. 24, núm. 106, enero-marzo, 2008, pp. 13-30. Universidad ICESI. Cali, Colombia. ISSN: 0123-5923. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21210601.pdf>
- Velazquez, M. (1863). The new spanish reader. Ed. D. Appleton & Co. Broadway. USA.
- Villegas, M. (1986). La Psicología humanista: historia, concepto y método. Anuario de psicología. N° 34. Universidad de Barcelona. Obtenido de <http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/64549/88511>
- Weisinger, H. (1998). La inteligencia Emocional en el trabajo. Javier Vergara Editor Buenos Aires.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Education. Mexico.
- Whetten, D., Cameron, K. y Woods, M. (2000). Developing Management Skills. Ed. Pearson Education Ltd. U.K