La formación en liderazgo: una asignatura pendiente

Descripción

Uno de los claros desafíos de la educación actual –sin duda uno de los más retadores– es la formación en liderazgo**.** No cabe duda de que al término de la etapa académica salimos de nuestras universidades con muchos y muy buenos conocimientos técnicos (idiomas, destrezas profesionales y competencias en las distintas áreas científicas y técnicas), pero con muy poca y muy escasa formación en *herramientas y habilidades para la vida*. En eso consiste el liderazgo en sentido amplio, en saber relacionarnos mejor con nosotros mismos, con los demás y con el mundo que nos rodea.

Nuevarevista.net

En ninguna universidad nos enseñan a cómo lidiar con nuestras frustraciones, nuestros miedos o nuestras inseguridades. No hay asignatura donde recibamos información sobre cómo descubrir nuestra propia identidad, sobre cuáles son nuestros valores individuales o sobre cómo averiguar nuestro propósito vital.

Tampoco nos entrenan para saber relacionarnos con los demás superando sanamente los conflictos o para poder trabajar en colaboración con otras personas de manera efectiva y cohesionada. Se supone que serán nuestras familias o la propia vida las que nos enseñarán todo esto a lo largo de los años. Y puede que, para algunos, así ocurra. Pero puede que, para otros, tal vez no. ¿Qué hacemos en esos casos? ¿Tienen las universidades la responsabilidad de formarnos también como líderes?

> Conocerse a fondo exige valentía, esfuerzo y tenacidad pero supone avanzar en el propio desarrollo personal

Yo, sin ir más lejos, fui un caso de libro de los de “no ocurrió”. Después de ser una estudiante de las de *todo sobresaliente* en el colegio, licenciarme en Economía y cursar dos másteres, tras 15 años de una vida profesional exitosa, en 2015 me vi inmersa en un pozo vital de color gris. Lo tenía todo –trabajo estable cerca de casa, un buen sueldo, un nivel de estrés razonable, un compañero de vida de diez, dos niños preciosos…– y, sin embargo, algo por dentro no funcionaba, me sentía desmotivada. Con 37 años ya había logrado todas esas cosas que socialmente se supone que hay que lograr, pero la realidad es que nunca me había preguntado si lo que había conseguido (sobre todo a nivel profesional) era lo que yo me había propuesto lograr, o era más bien una proyección de lo que los demás –mi familia, mi entorno, la sociedad…– habían definido para mí, y yo había aceptado inconscientemente. Nunca, en mis veinte años de vida académica entre escuela y universidad, me habían enseñado a hacerme las preguntas clave sobre mi existencia.

No sabía qué quería hacer con mi vida profesional, no tenía herramientas que aplicar ante esta

situación, y no había másteres en el mercado – a pesar de los miles que hoy coexisten – sobre *qué hacer con tu vida si te sientes perdido*. Así que comencé una profunda búsqueda. Busqué fuera del sistema universitario lo que el sistema universitario no me había dado y, por suerte, lo encontré.

> Si a las limitaciones de nuestra mentalidad unimos un bajo nivel de inteligencia emocional y relacional, las posibilidades de frustrarse y fracasar aumentan exponencialmente

Lo primero que descubrí es que el liderazgo no es algo reservado solo para unos pocos. Todos somos líderes. El liderazgo no es algo que corresponda únicamente a personas con carisma o con un determinado puesto. Todos tenemos la capacidad de liderar. Porque el liderazgo, en esencia, consiste primero en descubrir quién eres –en conocer tu verdadera identidad–, para después, conscientemente, decidir y tomar responsabilidad de qué impacto quieres tener en los demás y en el mundo.

LA NECESIDAD DE LIDERAZGO HOY

No cabe duda de que el siglo XXI es un siglo VUCA. VUCA es el acrónimo que se utiliza en inglés para describir entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Este concepto aparece por primera vez en EE.UU. en la década de los 90 para describir al mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo que surge tras la Guerra Fría.

Nuevarevista.net

Y lo cierto es que nunca antes en la historia de la humanidad habíamos vivido un mundo tan VUCA como el actual. El desarrollo galopante de la tecnología, la globalización, la deslocalización comercial, la volatilidad de los mercados, las características demográficas de una población en aumento que vive más años, los nuevos modelos de negocio, la complejidad geopolítica, etc., hacen que las empresas y las organizaciones se vean obligadas a adaptarse a continuos cambios que atacan sus planes estratégicos y sus objetivos de negocio planificados en tablas Excel. Los cambios a los que nos enfrentamos actualmente en un mundo interconectado son de enorme magnitud y velocidad, haciendo, por un lado, incierto el futuro y, por otro, multiplicando las posibilidades en cualquier esfera de la vida hasta cifras exponenciales.

En este contexto ya no funciona simplemente aplicar lo aprendido técnicamente en la universidad. El mundo, nuestro entorno, nuestros trabajos, han dejado de ser predecibles. La relación causa-efecto ya no es una garantía en un alto porcentaje de casos. Este nuevo escenario requiere profesionales con capacidad de adaptación al cambio, generadores de soluciones creativas, y con habilidad para asumir nuevos desafíos (OCDE, 2011). Requiere, por tanto, personas capaces de liderar los retos a los que nos enfrentamos como sociedad.

Pero, ¿cómo nos preparamos para ello? ¿Cuál es la clave para operar y liderar en un mundo VUCA? La respuesta es paradójicamente sencilla y compleja a la vez: cambiar y entrenar nuestra mentalidad (*mindset)*, hasta convertirla en una mentalidad en crecimiento.

Carol Dweck, doctora en Psicología y profesora de la Universidad de Stanford, define *mindset* como «la mentalidad de crecimiento, de lo posible, la mentalidad de creer que se puede mejorar».

Dweck, tras décadas de estudio, determinó que los seres humanos presentan dos tipos de

mentalidades. Si usted es de esas personas que cree que con tiempo, esfuerzo y práctica se puede adquirir cualquier habilidad o destreza, entonces tiene una mentalidad de crecimiento. Por el contrario, tendrá una mentalidad fija si piensa que las personas nacemos con unas habilidades innatas establecidas, imposibles de cambiar y que por tanto no podemos hacer aquello para lo que no hemos nacido.

En su libro *Mindset: The new psychology of success* (2006), Dweck presenta cómo el tener una mentalidad u otra influye en la vida de las personas, concluyendo que aquellas personas con una mentalidad de crecimiento tienen más éxito en todos los aspectos de su vida que aquellas con mentalidad fija.

La siguiente tabla muestra las diferencias, según Dweck, entre una mentalidad de crecimiento y una mentalidad fija.

Tabla 1: Características de las dos mentalidades según Carol Dweck.

	Mentalidad fija	**Mentalidad de crecimiento**
La inteligencia	Es algo estático	Puede ser desarrollada
Deseo intrínseco	Parecer listo e inteligente	Aprender continuamente
Los errores	Son algo no deseable	Son algo de lo que aprender
Retos	Son algo a evitar	Son algo a aceptar y aprovechar
Obstáculos	Provocan rendirse con facilidad	Generan un deseo de persistir ante lo contratiempos
Esfuerzo	Es algo que no merece la pena	Es el camino a la maestría
Críticas constructivas	Son algo a evitar e ignorar	Son algo de lo que aprender
Éxito de otros	Provoca un sentimiento de amenaza	Provoca un sentimiento de inspiració aprendizaje
Como resultado	Pueden estancarse temprano y conseguir menos que su pleno potencial	Alcanzan siempre mayores niveles d logro
Visión del mundo	Determinista	Mayor sentido de su propia voluntad

Nuevarevista.net

Fuente: Adaptado a partir de las investigaciones de Carol Dweck y el gráfico de Nigel Holme

Yuval Noah Harari, profesor de Historia de la Universidad Hebrea de Jerusalén y autor de libros como *Sapiens, de animales a dioses* (2015) o *Homo Deus, breve historia del mañana* (2017), señala que “solo aquellos con una mentalidad flexible podrán salir adelante en el 2050”.

¿Y qué hacer si tenemos una mentalidad fija? ¿Cómo cambiamos nuestro *mindset*? En eso consiste el verdadero desarrollo del liderazgo en un mundo VUCA: en cambiar la manera de pensar sobre nosotros mismos y sobre lo que creemos posible. O dicho de otra manera: en hacer evolucionar nuestro complejo mapa mental hacia un mayor nivel de conciencia (de uno mismo, de los demás y de nuestro entorno).

LAS UNIVERSIDADES Y EL CAMBIO DE *MINDSET*

Ante esta situación, ¿cuán conscientes de la profunda necesidad de desarrollar nuestro *mindset* son las universidades y qué están haciendo al respecto? Egresados muy bien preparados pero con *mindsets* limitados cada vez lo tendrán más difícil para lograr el éxito personal y profesional. Si a esa limitación en el *mindset* unimos un bajo nivel de inteligencia emocional y relacional, las posibilidades de frustrarse y fracasar aumentan exponencialmente (Goleman, 2011).

Las universidades, como instituciones responsables de formar a los líderes del mañana, ¿pueden permitirse no enseñar cuestiones tan vitales como estas? La respuesta es categórica: no.

> De todos los conocimientos, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo. El precio de ignorarlo es demasiado alto si se busca vivir una vida plena

Según una extrapolación estadística realizada por la Universidad de Harvard, la Fundación Carnegie y el Instituto de Investigación de Stanford, a partir de un Estudio sobre la Educación en Ingeniería de Charles Riborg Mann de 1918[1] (¡sí, 1918!), el éxito profesional se basa en un 85 por ciento en tener bien desarrolladas las habilidades "blandas[2]" –las habilidades blandas (*soft skills),* también llamadas habilidades interpersonales *(people skills),* habilidades clave (*key skills)* o competencias transversales-, mientras que solo el 15 por ciento del éxito viene determinado por las habilidades "duras" (*hard skills*), es decir, por competencias técnicas y conocimiento.

Nuevarevista.net

Si sabemos que las *soft skills* son cinco veces más importantes que las *hard skills* desde hace más de cien años, ¿qué hace que las universidades continúen poniendo prioritariamente el foco en las habilidades duras? Bien es cierto que la introducción del Espacio Europeo de Educación Superior y la Declaración de Bolonia de 1999 supusieron una aceleración para la consideración de las *soft skills* –y específicamente el liderazgo como una de ellas- dentro de los currículos universitarios. No cabe duda de las múltiples investigaciones y debates realizados en el seno de las universidades españolas sobre cómo introducir las habilidades blandas en los currículos. Sin embargo, en gran parte de los casos estas acciones se han llevado a cabo sin el suficiente debate sobre el tema para aclarar los conceptos y analizar los modelos de enseñanza más apropiados (Cinque, 2011).

El resultado es que la formación y la enseñanza de las habilidades blandas ha dejado de ser exclusiva del sistema universitario, ya que también –y sobre todo– es ahora en las empresas donde se realiza la verdadera capacitación de estas habilidades. En los últimos años hemos sido testigos del "boom" de las universidades corporativas, cuyo principal objetivo consiste en fomentar el *desarrollo de líderes* capaces de mejorar los resultados de la compañía (Ilie-Cardoza, Cardoza Bulla, Hugas Sabater, 2014), alineando estrategia y talento.

¿Podrían ser entonces las empresas las encargadas de generar transferencia del conocimiento en materia de liderazgo, a las universidades? ¿Qué supondría este hecho para estudiantes, personal docente investigador y gestores universitarios?

TRANSFERENCIA DE LA EMPRESA A LA UNIVERSIDAD: ¿UN FUTURIBLE DESEABLE?

Tradicionalmente se ha asociado el liderazgo con tener un cargo de responsabilidad frente a otros y con tener ciertas aptitudes innatas para dirigir e influir sobre las personas. El diccionario de la lengua española de la Real Academia define "líder" como *persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad*

. Sin embargo, socialmente no existe una definición consensuada de lo que es el liderazgo. Pida a diez personas que definan liderazgo y recibirá diez respuestas diferentes (Maxwell, 1993). Porque el liderazgo tiene múltiples dimensiones y requiere de múltiples capacidades, independientemente del cargo o de la posición.

Sin duda, la más compleja y a la vez la más apasionante de todas esas dimensiones –y sobre la que se asientan todas las demás- es el liderazgo de uno mismo. El autoliderazgo o liderazgo interior comienza por conocerse a sí mismo y continúa por decidir conscientemente en quién se quiere convertir, qué impacto desea tener en los demás y cuál quiere que sea su contribución al mundo. Todo ello es liderar, y todos tenemos capacidad para ello (Tovar, 2017). Porque el desarrollo del liderazgo es una cuestión profundamente personal.

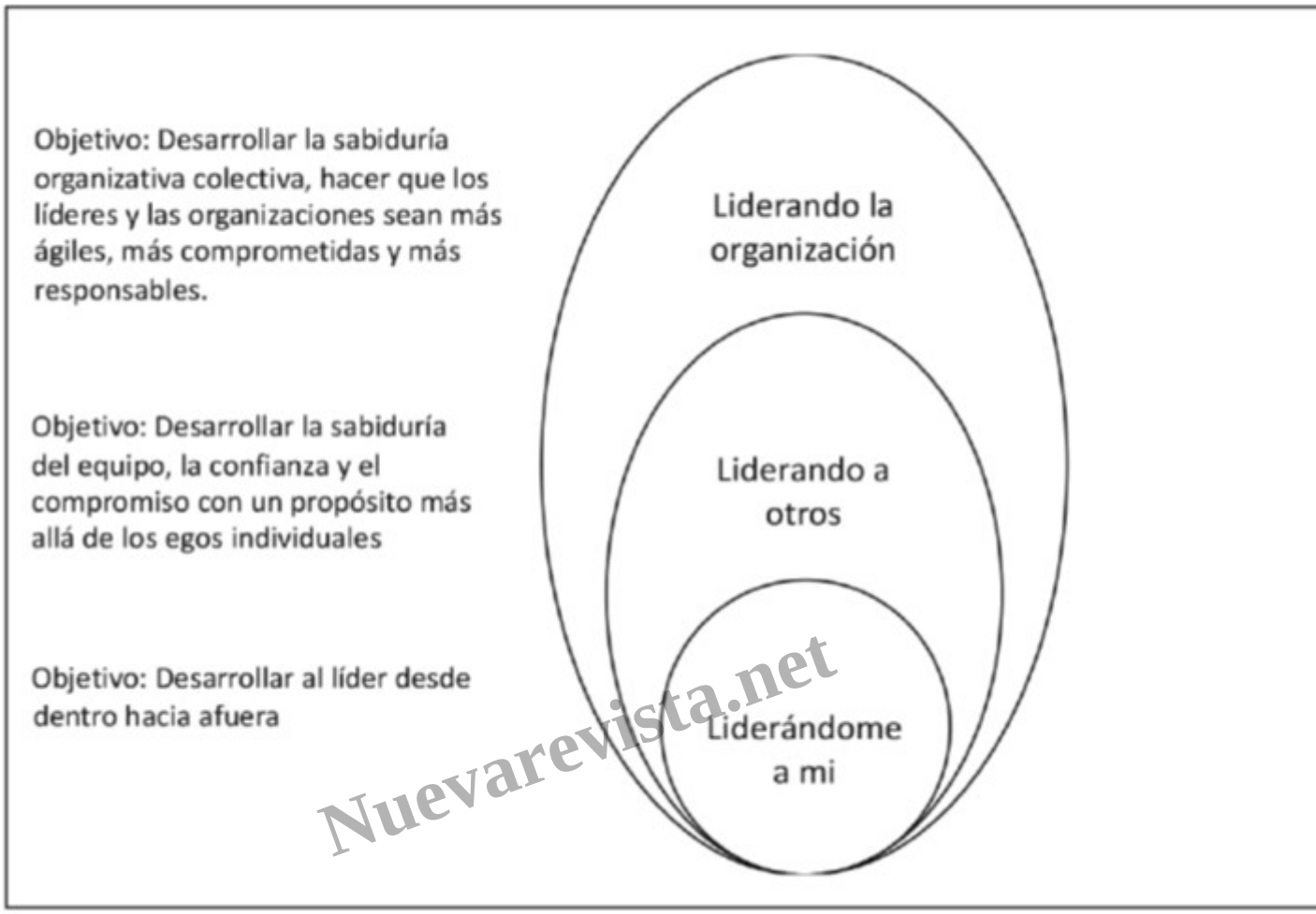
Y ante la interesante pregunta de *¿Los líderes nacen o se hacen?*, la provocativa respuesta es *Se hacen*, puesto que el liderazgo es un músculo que no solo podemos, sino que debemos entrenar. No nacemos líderes, pero sí podemos llegar a serlo a través de un proceso de aprendizaje y transformación.

De ahí que la gran mayoría de los Programas de Desarrollo del Liderazgo para la alta dirección –o PDLs- que hoy se llevan a cabo en las principales empresas del mundo, a pesar de su diversidad y variedad en función de quién los ejecute, se orienten al desarrollo de ese músculo y se fundamenten en lo siguiente: primero aprenda a liderarse a usted mismo, y después hablemos de cómo liderar a otros (equipos, áreas de negocio o incluso organizaciones enteras).

Nuevarevista.net

La consultora internacional para el desarrollo de líderes transformadores *Oxford Leadership* ***[3]*** señala que existe una correlación directa entre liderarse a uno mismo y la habilidad para liderar a otros, y presenta el siguiente gráfico donde establece tres niveles de liderazgo bien diferenciados:

Gráfico *1: Niveles de liderazgo según Oxford Leadership*



Fuente: Oxford Leadership.

LIDERARSE A UNO MISMO

Ya lo anticipaba Ortega y Gasset: “Para dirigir a los demás, es requisito indispensable imperar sobre usted mismo”.

Una de las competencias más básicas para liderarse a sí mismo es trabajar nuestro autoconocimiento. La profunda revolución que uno vive cuando se explora por dentro con valentía es el punto de partida para poder trascender el ego y descubrir la verdadera esencia, el auténtico potencial que todos albergamos como seres humanos.

Ya los sabios de la antigua Grecia inscribieron el aforismo *Conócete a ti mismo* en el pronaos del templo de Apolo en Delfos, suponiendo un valioso legado para las generaciones futuras. Es, sin duda, el punto de partida en el camino del desarrollo del liderazgo y una aptitud básica para mejorar la inteligencia emocional. Parece algo simple, pero desde luego no es tarea sencilla.

CONOCERSE PARA GESTIONARSE

Autoconciencia significa tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias (Goleman, 2004). Nos permite, mediante un proceso de

introspección, conocer aspectos de nuestra psicología más profunda.

Existen numerosos modelos y herramientas para potenciar el autoconocimiento que bien valdría introducir en los planes de estudio universitarios, independientemente de la titulación que se cursase.

La siguiente tabla muestra algunas de las herramientas clásicas junto a otras más modernas que se han desarrollado en los últimos años en materia de autoconocimiento.

Tabla 2: Algunas herramientas que permiten potenciar el autoconocimiento.

Herramienta de autoconocimiento	Tipos y características
Eneagrama[4]	· El 1: El reformador o perfeccionista · El 2: El ayudador o amable · El 3: El triunfador o buscador de estatus · El 4: El especial o individualista · El 5: El investigador u observador · El 6: El leal o dubitativo · El 7: El entusiasta o generalista · El 8: El líder o desafiador · El 9: El pacificador o indolente
DISC[5]	· D-Dominante: orientado a resultados, decisivo, directo, contundente. · I-Influyente: extrovertido, vivaz, optimista, persuasivo, impulsivo. · S-Estable (en inglés, *Steady*): confiable, leal, humilde, paciente, sereno. · C-Cumplidor: Concienzudo, correcto, preciso, meticuloso, reservado.

Nuevarevista.net

*Insights Discovery**[6]***	· Preferencia cromática rojo: audaz, directo, resuelto, decidido, dominante, competitivo. · Preferencia cromática azul: preciso, formal, objetivo, analítico, prudente, metódico. · Preferencia cromática amarillo: inspirador, comunicativo espontáneo, entusiasta, sociable. · Preferencia cromática verde: comprensivo, tranquilo, conciliador, constante, tolerante, paciente.
I am type Co-Active model[7]	· Tipo encanto: genera calor, conexión, comodidad, estar relajado. · Tipo belleza: genera profundidad, quietud, apertura emocional. · Tipo sexo: genera movimiento y mayor conciencia del cuerpo. · Tipo peligro: genera quietud, nerviosismo e incomodidad a la vez que ayuda a afrontar lo que tememos. · Tipo humor: genera ligereza, alivio, cambio de energía sin esfuerzo, diversión. · Tipo excéntrico: genera imprevisibilidad, deleite, aprecia la rareza de las cosas, extravagancia. · Tipo inteligencia: genera claridad y competencia, sensación de facilidad y ser capaz. · Tendencias reactivas: complacencia, protección y control.
The Leadership Circle[8]	· Competencias creativas: relaciones, autoconciencia, autenticidad, conciencia sistémica y logro.

Nuevarevista.net

Fuente: elaboración propia.

Además de las señaladas en la tabla anterior existen muchas otras -como el *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)[9], los Roles de Belbin[10], las fortalezas de Gallup[11] o la ventana de Johari[12], entre otras-. Lo común a todas ellas es que ofrecen diferentes categorías o tipos de personalidad con una serie de características de comportamiento y patrones de pensamiento asociados que, una vez descubierto cuál encaja mejor con cada uno de nosotros, nos permiten conocernos y entendernos a un nivel más profundo, además de darnos pistas sobre cómo evolucionar hacia una mejor versión de

nosotros mismos.

Todas ellas nos ayudan a descubrir más sobre los talentos y las virtudes que tenemos, los valores individuales sobre los que se asienta nuestra identidad y aquello que nos motiva y nos hace ponernos en acción; a la vez que nos dan información sobre las partes menos virtuosas que todos tenemos.

Conocerse a fondo exige valentía, esfuerzo y tenacidad, pero supone una base firme sobre la que poder entenderse, gestionarse, regular las emociones, automotivarse y avanzar en el propio desarrollo personal (y profesional).

Decía Shakespeare que "*de todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo*". El precio de no hacerlo es demasiado alto si uno busca vivir una vida plena.

DEL DESARROLLO PERSONAL AL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Si bien el proceso de desarrollo personal depende en buena medida del conocimiento que tengamos de nosotros mismos, el desarrollo del liderazgo requiere dar un paso más: una vez que conoces tus luces y tus sombras, trasciende ese conocimiento que tienes sobre ti, sobre cómo eres, y entonces se *decide conscientemente* quién quieres ser –o mejor, en quién te quieres convertir-, y además se *elige* cómo quieres que sea tu relación con los demás y con el mundo.

Nuevarevista.net

Porque en última instancia el desarrollo del liderazgo va de *decidir conscientemente* y de *elegir.* Dos conceptos íntimamente ligados con la propia responsabilidad personal, que no es otra cosa que nuestra *habilidad para responder.* Ante nosotros, ante los demás y ante nuestro entorno. Porque *líderes* son aquellos que son responsables de su mundo (Kimsey-House, 2015).

> Conocerse a fondo exige valentía, esfuerzo y tenacidad pero supone avanzar en el propio desarrollo personal

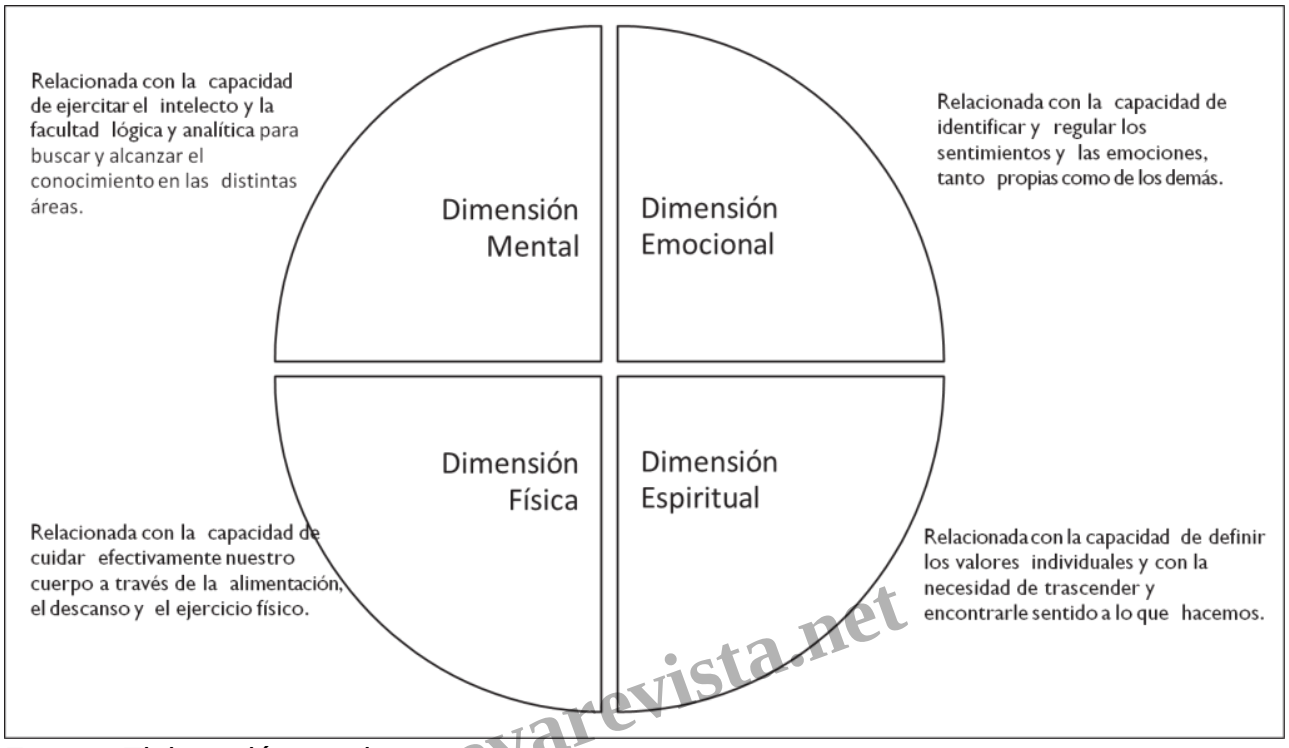
¿Cuántas veces escuchamos a la gente quejarse a nuestro alrededor? Sobre la pareja, los compañeros de trabajo, el salario, las condiciones laborales, los políticos, las empresas… ¿Y cuántas de esas quejas vienen acompañadas de una verdadera habilidad de las personas para responder ante ellas? No se nos educa en liderazgo. Maquillamos nuestros planes de estudio con competencias para *mejorar la empleabilidad* de los estudiantes cuando lo que deberíamos ofrecerles además, y ante todo, son competencias para mejorar su habilidad para responder, empoderándoles como seres humanos.

Las universidades se focalizan en continuar produciendo *human doings* en lugar de *human beings.* Y como resultado obtenemos ciudadanos – y líderes de organizaciones– desbalanceados mucho más hacia *el hacer* que hacia *el ser*. Y aun sabiendo que *hacer* es vital para el progreso y el avance de la sociedad, analizar *cómo somos y cómo elegimos ser* es clave a la hora de liderar. Esto es, nada más y nada menos, lo que los Programas del Desarrollo del Liderazgo ofrecen a sus C-*levels*[13]*:* desarrollar su nivel mental, emocional y relacional.

Estos programas suponen un espacio para que los participantes -acompañados por *coaches* ejecutivos a lo largo del proceso- encuentren tiempo para conectarse y reflexionar sobre cómo es su relación con las cuatro dimensiones del *ser* humano –recogidas en el gráfico 2–, para así ir

esculpiendo poco a poco su liderazgo.

Gráfico 2: Las cuatro dimensiones del ser humano.



Fuente: Elaboración propia.

Nuevarevista.net

Especial mención merece la dimensión espiritual para el desarrollo del liderazgo, que nada tiene que ver con la religión, sino con dar un sentido a nuestra existencia descubriendo lo que podemos aportar a la sociedad, definiendo un propósito profesional y vital que incluso nos trascienda. Trabajar las cuatro dimensiones – y no solo la mental, que es donde tradicionalmente se enfocan las instituciones académicas – es clave para el entrenamiento del liderazgo.

REFLEXIONES FINALES

El entorno complejo y en constante cambio que hoy vivimos exige ampliar la mirada y abrirnos a las infinitas posibilidades que hoy nos ofrece el binomio universidad-empresa.

Tradicionalmente la transferencia del conocimiento la hemos entendido *desde* la universidad *hacia* la empresa, pero ¿y si pudiéramos invertir el sentido en aquellos ámbitos donde la empresa pueda transferir conocimiento a la universidad? Uno de esos ámbitos es sin duda el liderazgo.

Las universidades hacen un excelente trabajo en lo relacionado con la formación técnica de los egresados, contribuyendo a que las generaciones actuales de egresados sean de las técnicamente más preparadas de la historia, pero sin embargo presentan importantes carencias en la educación emocional y relacional de los líderes del futuro. Estos egresados, si no complementan su formación, se verán incapaces de liderar eficazmente a la salida de las aulas en el complejo y cambiante entorno al que se enfrentarán.

Por su parte, las empresas hoy, gracias a sus Programas de Desarrollo del Liderazgo, cuentan con

técnicas y procesos especializados en esta materia, que bien podrían cubrir la inexperiencia actual que existe en las universidades.

De cara a superar los enormes desafíos de este tiempo debemos aprender a colaborar juntos a través de nuevas maneras que nos permitan acceder a los talentos y las habilidades de todos (Kimsey-House, 2015).

La transferencia del conocimiento en materia de liderazgo desde la empresa a la universidad podría ser, sin duda, una nueva fórmula a explorar.

NOTAS

1. Investigación basada en las pág. 106 y 107 de *A Study of Engineering Education*, de Charles Riborg Mann, publicado en 1918 por la Carnegie Foundation.

2. Habilidades intra e interpersonales (socioemocionales), esenciales para el desarrollo personal, la participación social y el éxito en el lugar de trabajo (K. Kechagias, 2011).

3. www.oxfordleadership.com.

4. Riso, D., Hudson, R. (1999), *La sabiduría del Eneagrama.* Don Richard Riso. Russ Hudson. Editorial Urano.

Nuevarevista.net

5. Moulton Marston W. (1928)*, Emotions of Normal People,* New York, Harcourt, Brace and Company.

6. https://www.insights.com/es/

7. Kimsey House, H. & Skibbins, D. (2013), *The Stake: The Making of Leaders,* California, Coactive press.

8. http://theleadershipcircle.es/.

9. https://www.myersbriggs.org/.

10. https://www.belbin.es/roles-de-equipo/.

11. www.gallupstrengthscenter.com.

12. Luft, J.; Ingham, H. (1955). *«The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness». Proceedings of the western training laboratory in group development.* Los Angeles.

13. Se conoce como C-levels los puestos de alta dirección o cargos de alto rango de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Cinque, M. (2016). Lost in translation. Soft skills development in European countries. Tuning Journal for Higher Education, 3(2), 389-427.

Dweck, C (2011), Mindset: The New Psychology of Success, New York, Ballantine Books.

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder?, Boston, Harvard Business Review. Goleman, D. (2011). The brain and emotional intelligence, New Insights, Florence,MA: More Than Sound.

Harari, Y.N (2017), Homo Deus, breve historia del mañana, Barcelona, Debate.

Ilie-Cardoza, C., Cardoza Bulla, G., Hugas Sabater, J. (2014). Universidades corporativas: nuevos desafíos, nuevas oportunidades, ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, nº 93 septiembre-diciembre 2014, ISSN: 1889-7045.

Kechagias, K. (2011), Teaching and Assessing Soft Skills, Thessaloniki, MASS Project. Kimsey-House, H&K. (2015), Co-active Leadership, California, Berrett-Koehler Publishers.

Kimsey House, H. & Skibbins, D. (2013), The Stake: The Making of Leaders, California, Coactive press.

Luft, J.; Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Ángeles.

Maxwell, J. (1993), Desarrolle el líder que está en usted, Tennessee, Grupo Nelson. Moulton Marston W. (1928), Emotions of Normal People, New York, Harcourt, Brace and Company.

OCDE – Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2011). Skills for innovation and Research. http://www.oecd.org/sti/inno/skillsforinnovatio- handresearch.htm

Ortega y Gasset, J. (1997), Obras completas, Madrid, Ediciones Aguilar. Oxford Leadership (2016), Self Managing Leadership, Programme Overview. Riso, D., Hudson, R. (1999), La sabiduría del Eneagrama. Editorial Urano.

Riborg Mann, C. (1918), A Study of Engineering Education, New York, Carnegie Foundation.

Tovar, P. (2017), Coaching para líderes cotidianos, Madrid, Letras de autor.

Nuevarevista.net

Fecha de creación
27/08/2020
Autor
María Becerro Torres