



Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones

Analysis of Knowledge Management and Emotional Intelligence in Organizations

Francisco Guerrero V. , María Govea** y Eugenio Urdaneta****

Resumen

El presente estudio tuvo como propósito el análisis de la Gestión del Conocimiento y de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones. Se analizaron doctrinas de autores reconocidos como: Nonaka y Takenchi (1999), O'Dell (1998), Bueno (1998), Drucker (1996). Goleman (1995); Brockert, S. y Braun G. (1996); Sternberg, R. J. (1997); Goleman (1998). La gestión del conocimiento propicia la mejora continua de las capacidades organizativas, y la Inteligencia Emocional favorece el uso inteligente de las emociones en las organizaciones. La metodología utilizada fue la investigación documental, descriptiva, con un diseño de tipo bibliográfico. La técnica de la recolección de datos fue la revisión y el análisis documental. Para la interpretación de los datos se utilizó la observación y el análisis documental. Luego de la discusión de los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones: a) La Gestión del Conocimiento, planifica, coordina y controla el conocimiento que se produce en las organizaciones y propicia la formación de competencias sociales; b) Los recursos humanos y sus capacidades tienen cada día más relevancia en la identidad de la organización; c) El conocimiento tácito y el explícito son complementarios; d) La inteligencia emocional proporciona a los ejecutivos habili-

Recibido: Marzo 2006 • Aceptado: Junio 2006

* Profesor titular de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Coordinador de la Maestría en Gerencia Tributaria.

** Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la URBE. Decana de Investigación y Postgrado de la URBE.

*** Director del Centro de Investigaciones Jurídicas y Políticas de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Director de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de LUZ PPI Nivel I.

dad para negociar; e) La inteligencia emocional favorece el trabajo en equipo con mentalidad de servicio, premisa necesaria para el éxito de las empresas; f) La inteligencia emocional favorece la creatividad y la flexibilidad para innovar.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, capital intelectual, coeficiente intelectual (C.I.), inteligencia emocional (IE), coeficiente emocional (CE).

Abstract

The purpose of this study was to analyze the management of knowledge and emotional intelligence in organizations. Doctrines of recognized authorities were analyzed including Nonaka y Takenchi (1999), O'Dell (1998), Bueno (1998), Drucker (1996). Goleman (1995); Brockert, S. and Braun G. (1996); Sternberg, R. J. (1997); and Goleman (1998). The management of knowledge offers ever increasing improvement in organizational capacities, emotional intelligence, offers continuous betterment in organizational skills, and emotional intelligence favors the intelligent use of emotions in organizations. The methodology used for the study was documentary and descriptive, with a bibliographical design. The data collection technique was documentary review and analysis. Observation and documentary analysis were used as data collection techniques. After discussion of the results, the following conclusion were achieved: a) Knowledge management plans coordinates and controls the knowledge produced in organizations and offers social competence; b) human resources and capacities have more relevance daily in organizational identity; c) tacit and explicit knowledge are complementary; d) emotional intelligence favors executive negotiation ability; e) emotional intelligence favors team work with a service oriented mentality which is necessary for the success of a company; f) emotional intelligence favors innovative creativity and innovative flexibility.

Key words: Management of knowledge, intellectual capital, intellectual coefficient (IQ), emotional intelligence (EI), and emotional coefficient (EC).

Introducción

El progreso tecnológico de finales de siglo pasado y comienzos del siglo XXI ha traído consigo la transformación de las organizaciones.

En opinión de Gates (1999) los cambios a partir del año 2000, se caracterizan por la velocidad, se aspira trabajar en función de sistemas que respondan a los clientes tan rápido como se perciben sus necesidades y que dichas respuestas sean eficientes y eficaces; por ello se ha puesto de relieve, no solamente el conocimiento de los líderes, sino también su inteligencia emocional, la cual se mide a través del coeficiente emocional.

La habilidad de las organizaciones para crear, compartir y utilizar conocimiento tiene un gran impacto en su competitividad futura. De hecho algunos

teóricos afirman que en el futuro, la única ventaja competitiva sostenible será la creación de conocimiento organizativo y su gestión (Toffler, 1990; Drucker, 1996).

Gestionar el discernimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad competitiva (Revilla, 1998).

Las organizaciones constituyen un conjunto de recursos y capacidades, siendo la gestión del conocimiento y la inteligencia emocional de gran importancia, para enfrentar los retos de estos nuevos tiempos.

En cuanto al capital intangible de las organizaciones, puede decirse que resulta de un proceso de formación continua, apoyo y seguimiento, que proporciona el líder, lo cual le permite medir la potencia de la empresa, evaluando sus intangibles, entre ellos, las emociones de la organización, y con la comprensión de ambos potenciales, alcanzar resultados de negocios significativos. En este orden de ideas el valor de la organización dependerá del conocimiento organizativo, su gestión y de la capacidad que los trabajadores tengan para crear e innovar un futuro exitoso.

A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos, comienzan a ser parte de la globalización, lo cual implica fuertes modificaciones en el estilo de gestión, por lo que, los trabajadores deberán desarrollar nuevas habilidades para adaptarse o mejor aún, destacarse.

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es factible, pero encontrar al más apto es mucho más complicado ya que este último hace referencia tanto a la competencia técnica como a la inteligencia emocional.

Cabe destacar, que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de experticia en una determinada área del conocimiento, sin capacidad para aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo puede llegar a ser negativo para el éxito de la empresa actual.

De la misma manera, las dificultades que tienen algunos líderes, para hacer empatía con sus subordinados y transmitir los lineamientos de trabajo de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés, lo cual se encuentra estrechamente relacionado con las aptitudes emocionales del mismo.

La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales, las aptitudes emocionales constituyen en general, según Goleman (1998), aproximadamente las dos terceras partes de lo que requiere para un desempeño exitoso. En el caso de los líderes sobresalientes, estos llegan al 80% y al 100%.

En el mundo actual, con la nueva manera de hacer negocios, la Inteligencia Emocional cobra una gran importancia.

El propósito central de la presente investigación consistió en analizar la relevancia de la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Emocional en las organizaciones, ya que la optimización de ambas categorías traduce en la práctica el desempeño superior de las mismas.

En este sentido, se observa que a través de la Inteligencia emocional se puede optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral de una organización. Con la aplicación de las herramientas de Inteligencia Emocional pueden disminuir los problemas que se presentan habitualmente en las empresas, tales como el ausentismo laboral y la rotación del personal, porque los trabajadores se sienten tomados en cuenta y como consecuencia de ello, aumentan la autoestima de los individuos, sus actitudes tendrán una tendencia positiva y habrá una mayor adaptabilidad a los procesos de cambio con un manejo adecuado de la incertidumbre.

El estilo de gerencia que toma en cuenta la inteligencia emocional propicia los cambios en la cultura de la organización, sobre todo cuando se trata de fusiones de empresas de culturas diferentes. Y se pueden solucionar conflictos con mayor facilidad y hasta prevenirlos; y por lo tanto se manejarán mejor las relaciones interpersonales y la integración de equipos de trabajo.

El marco teórico del presente estudio, se fundamenta en los desarrollos de Goleman (1999) relacionados con la aplicación de la Inteligencia emocional en las empresas, específicamente lo que el autor denomina aptitudes emocionales.

Los avances tecnológicos comunicacionales, aunado al nivel de conocimientos del personal que labora en las empresas trae consigo la necesidad de mejorar las oportunidades de potenciar no sólo la gestión del conocimiento sino igualmente el Coeficiente Emocional del personal. En estos tiempos de cambios veloces, a corto plazo, no será sólo imperante el Coeficiente Intelectual (CI), sino también el coeficiente emocional (CE), ya que la ciencia y la sociedad, necesitan personas que se entiendan con los demás (Brockert y Braun 1998).

Por otra parte, a pesar del potencial académico y la experiencia de los trabajadores; mientras más se quiere crecer una empresa u organización, mayor es la importancia que se le da a la formación de sus trabajadores, tanto en el área cognitiva como emocional (Valls, 1997).

Investigaciones recientes en el campo de psicología han puesto sobre la mesa de discusión la fuerte conexión entre la mente racional y la emocional en los seres humanos, llegándose a establecer la existencia de una relación físico-evolutiva entre ambas funciones del cerebro. Esto ha incidido en que los directivos y empresarios han comenzado a considerar el aspecto emocional de su personal (Valls, 1997).

Lo anteriormente expuesto trae consigo el manejo de elementos asociados a la dirección acertada con características de corte emocional, cobrando mayor importancia en empresas que cuentan una planta de líderes con fortalezas en el campo del conocimiento, comunicación, información y tecnología, los cuales, sin embargo, continúan aferrados al paradigma cuantitativo y lógico, por el predominio de profesionales formados y conducidos bajo por la lógica, capacidad verbal y razonamiento, con un inmenso potencial para la intuición, creatividad y emociones.

Existe un conjunto de competencias que son exclusivamente técnicas, como hablar y escribir bien un idioma o ser un buen profesional; pero, junto a estas, hay otras de carácter más personal, son lo que Goleman (1999) ha llamado Inteligen-

cia Emocional (IE), como: capacidad de relacionarse con los demás, hacer equipo con los pares homólogos o subordinados.

El autor sostiene que no se debe tener en cuenta sólo la inteligencia técnica; sino también la emocional, porque al final es necesario, relacionarse, negociar. La Inteligencia emocional es muy importante en el mundo empresarial y también en función de dirección; un buen empresario y un buen líder, son aquellos capaces de aplicar esa inteligencia.

Con el proceso de transformación que viven las grandes empresas se ha hecho más evidente la necesidad de líderes dispuestos a ser facilitadores o agentes del proceso de cambio, partiendo de una perspectiva diferente que permita dirigir y coordinar las actividades que sean necesarias para apoyar a los que toman decisiones claves en la organización.

En este orden de ideas, el desarrollo de la Inteligencia Emocional entre el grupo de trabajadores con cargos de supervisión y gerenciales es de gran ayuda en momentos en que el cambio organizacional ha traído consigo inconformidad en una parte del personal, situación que debe ser manejada mediante la correcta utilización de las actitudes emocionales.

Los cambios que se produjeron en las últimas décadas del siglo XX y se continúan produciendo en el siglo XXI, no tienen precedentes históricos. Son cambios permanentes acelerados e interdependientes en todos los ámbitos: científico, industrial y tecnológico.

Después de agotarse el modelo de revolución industrial, las sociedades y las organizaciones buscaron una fuente de generación de riqueza y la encontraron en el conocimiento.

El nuevo paradigma del conocimiento reestructura a la sociedad misma, cambia sus valores, su visión y concepción del mundo. Es decir las ventajas competitivas derivadas del desarrollo de la materia gris y de las capacidades para producir, circular y utilizar conocimientos han desplazado las ventajas comparativas de la naturaleza. Álvarez (1998).

Metodología

El objetivo general del estudio consiste en analizar la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Emocional de las organizaciones a partir de la relación entre las categorías de análisis, para establecer las características más relevantes de ambas en relación al desarrollo sustentable y sostenido de las organizaciones. El tipo de investigación utilizada en este estudio fue la documental, ya que se fundamentó en la observación y lectura de documentos. Nava H. (2002). Asimismo fue de carácter descriptivo los resultados, fueron descritos en función de la matriz de análisis y se analizaron tal como se aprecian en los documentos, Chávez, (1994).

La primera categoría objeto de este estudio es la gestión del conocimiento en las organizaciones, esta se encuentra vinculada con los conceptos de gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual.

Las sociedades de los países se encuentran en la actualidad fundamentadas en el conocimiento y en el aprendizaje. El hecho que en algunos países de escaso desarrollo coexistían todavía en diversos grados las tres olas señaladas por Toffler (1980) agrícola, industrial e informatizada, no significa que ellas no deberían entrar de lleno en la ola del conocimiento. (Toffler, 1990), pues de no hacerlo quedarán marginados de un mundo interdependiente y globalizado.

En el marco de la sociedad del conocimiento, la investigación científica y tecnológica es una actividad que concierne no sólo al medio académico, es un asunto que involucra otros sectores y actores, como uno de los sustentos básicos del nuevo paradigma. En este sentido la investigación que se genera en las universidades debe constituir uno de los pilares fundamentales del desarrollo cultural y económico de la sociedad.

Según el informe del Banco Mundial, de los veintinueve (29) países que concentran 80% de la riqueza mundial deben su bienestar en 67% al capital intelectual (educación, investigación científica y tecnológica, sistema de información), en 17% su capital natural (materias primas), y en 16% a su capital productivo (maquinarias, infraestructura). Esto evidencia que el desempeño de las sociedades depende de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, almacenar y difundir información, en fin invertir en la formación de su capital intelectual (La Fuente 2001).

En el informe del CONICIT aparece Venezuela en relación a otros países con un desempeño científico muy pobre si tomamos en cuenta los indicadores de la UNESCO que determina que al menos 2% de la población debe dedicarse a la investigación. Venezuela debería contar con veinte mil investigadores y apenas cuenta con cuatro mil quinientos (La Fuente 2001).

En este sentido, si se relaciona el indicador proporcionado por la UNESCO de que el 2% de la población deben ser investigadores, se observa que en Venezuela debe existir un investigador por cada mil habitantes, y en realidad se cuenta con un investigador por cada diez mil habitantes.

De lo anteriormente expuesto se observa la necesidad de crear, desarrollar y transferir conocimiento como única forma de responder a los cambios acelerados del entorno.

En la sociedad del conocimiento, el nuevo modelo económico y la necesidad de propiciar el desarrollo sustentable de la sociedad venezolana hace necesario ampliar el conocimiento a través de la gestión del mismo, centrada en valores éticos, que permitan generar, codificar y transferirlo.

La gerencia del conocimiento podrá ser específica de cada organización y en todo caso deberá ser participativa.

El artículo 98 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece lo siguiente: “La creación es libre. Esta libertad comprende el derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa, científica,

tecnológica y humanística” y según el artículo 110 ejusdem establece: “El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la información, necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional”.

Para el fomento y desarrollo de estas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de acuerdo con la Ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía. En consecuencia se declara de interés público, la ciencia, la tecnología, el conocimiento y la innovación.

La Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación establece además que son de interés público las actividades científicas, tecnológicas y de innovación. Se crea el Sistema Nacional de la Ciencia, Tecnología e Innovación, en consonancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, para promover y orientar el desarrollo científico y tecnológico del país, a través del estímulo de los distintos actores de la sociedad.

Por otra parte, la UNESCO, en su declaración mundial sobre educación superior en el siglo XXI, establece la promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades, y la difusión de sus resultados fomentándose la innovación, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en los programas con orientaciones a largo plazo en los objetivos y necesidades sociales y culturales (UNESCO, 1998).

El proceso de generación del conocimiento según Nonaka y Takeuchi (1999), se realiza a través de un modelo, mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Según ellos la generación de conocimiento se logra a través de una relación sinérgica entre el conocimiento tácito y explícito en la organización y mediante el diseño de procesos sociales que lo crea al convertir el tácito en explícito.

El conocimiento tácito es el juicio personal difícil de formalizar o comunicar a otros. Es pensamiento, experiencias, el Know How del individuo, consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que recibe una persona por haber estado inmersa en una actividad durante un largo periodo.

El conocimiento explícito es el forma, fácil de transmitir entre individuos y grupos. Es el codificado, estructurado y contenido en documentos, ponencias, publicaciones en todos sus formatos, productos, servicios. Los dos tipos de conocimiento son complementarios. Es importante que las organizaciones tengan un ambiente que permita la conversión y el desarrollo. Las organizaciones occidentales tienden a centrarse en el conocimiento explícito, las organizaciones Japonesas establecen una diferencia entre el conocimiento tácito y explícito que reconocen que el primero es una fuente de ventaja competitiva Nonaka y Takeuchi, (1999).

Modos de Conversión del Conocimiento: Según Nonaka y Takeuchi (1999), existen cuatro tipos: de **conocimiento tácito en conocimiento tácito**, a

través de un proceso de socialización, lo cual significa el proceso de adquirir conocimiento tácitos a través del compartimiento de experiencias; de **conocimiento tácito en conocimiento explícito**, a través de la exteriorización; de **conocimiento explícito en conocimiento explícito**, a través de la combinación; y del **conocimiento explícito en conocimiento tácito**, a través de la interiorización.

La Socialización: consiste en el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias, como modelos mentales y habilidades técnicas. Los aprendices asimilan su oficio, habilidades físicas y cognitivas mediante la socialización al observar, ayudar e imitar las conductas de profesionales experimentados.

Exteriorización: es la actividad esencial en la creación del conocimiento, esta se activa por el diálogo o por la reflexión colectiva. La exteriorización es el proceso fundamental de la creación del conocimiento, en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito, al compartir metáforas, analogías, modelos anécdotas.

Combinación: comprende el proceso de crear un conocimiento explícito al reunirlos proveniente de varias fuentes. Es una forma común de transferencia del conocimiento. En las organizaciones los miembros combinan su conocimiento explícito al intercambiar informes, documentos y se pueda categorizar confrontar y clasificar para formar bases de datos y sistemas de información.

Interiorización: consiste en el proceso de incorporación del conocimiento explícito en conocimiento tácito, interiorizando las experiencias obtenidas a través de los otros medios de creación de conocimiento en la forma modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Procesos Generativos: son aquellos en los que se crea nuevos conocimientos, principalmente en actividades que son adaptadas para la resolución de problemas (Wikstrom y Norman, 1994).

Procesos Productivos: son aquellos en que se acumulan nuevos conocimientos y se utilizan por la organización para producir ofertas a los clientes.

Procesos Representativos: son aquellos en que la organización transmite al cliente su conocimiento manifiesto de modo que éste se pone a la disposición de los clientes para sus propios procesos de creación de valores.

El enfoque de Gerencia del Conocimiento es la base que integra los sistemas para facilitar el desarrollo, almacenamiento y flujo de conocimiento en toda la organización. Los sistemas de información y la tecnología, están rompiendo barreras especiales, temporales y organizativas, ya no sólo procesan información sino que gestionan conocimiento.

Existen varias corrientes de pensamiento en torno al tema. Una aproximación es la corriente del Capital Intelectual, es decir el intangible conformado por el del intelecto de los recursos humanos de la organización, el cual se debe poder medir, evaluar y cuantificar, ya que está más relacionado con el valor que otros elementos (Jiménez, 1999). Otra aproximación es la que habla de organizaciones

que aprenden. Las organizaciones hoy en día no pueden sobrevivir sin aprender continuamente por lo que hace falta una cultura de aprendizaje (Senge, 1995).

Y la última concepción de la gestión por competitividad, que busca la gestión de las personas a través de sus capacidades.

Es conveniente señalar la diferencia entre dato, información y conocimiento los datos son simplemente un conjunto de números o cifras, los cuales estructurados en forma significativa se convierten en información. La interpretación de la misma se realiza por medio de la inteligencia y se convierte en conocimiento.

El conocimiento, a su vez, es la aplicación y el uso productivo de la información, mientras que la sabiduría es la aptitud de generar nuevas informaciones y de desarrollar nuevos conocimientos a partir de los datos e información, asimilados en función del mejoramiento específico de un sujeto, de una organización o de una determinada realidad. Esta, es la base de la Gerencia del Conocimiento.

Páez (1992) señala que cuando se habla de conocimiento equivale al dominio precedente de un conjunto de conceptualizaciones, valoraciones, experiencias y aprendizajes adquiridos formal e informalmente.

El autor antes citado, relaciona la palabra inteligencia con la capacidad de una sociedad para resolver los problemas que confrontan mediante el aprovechamiento del conocimiento. (ob. Cit.). Esta inteligencia calificada como social por Dedijer (citado por Páez, 1992), es un proceso por el cual una sociedad o una organización adquiere información, la procesa, evalúa, almacena y usa para la acción.

En consecuencia una sociedad inteligente es la que transforma los problemas en soluciones sobre la base de lo que conoce o puede conocer, investiga para saber y resolver.

Las organizaciones se vinculan principalmente con el manejo del conocimiento y las organizaciones más actualizadas tienden a generar su propia inteligencia y meta, conocimiento producto de su dinámica de riesgo y autoaprendizaje (Páez, 1992).

Por gestión se entiende la acción de administrar o aquella que se realiza para la consecución de un objetivo, por ello, Gestión del Conocimiento es la "función que planifica, coordina y controla los flujos del conocimiento que se producen en la cacofonía con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales" (Bueno, 1998).

Se puede considerar la gestión del conocimiento dentro de la teoría basada en los recursos. Desde esta teoría, el conocimiento es tanto un recurso como una capacidad; y como tales consecuencias los intangibles son las principales fuentes de ventajas competitivas a considerarse. La teoría basada en los recursos se enmarca dentro del análisis estratégico y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

La escuela de procesos dentro de la teoría basada en los recursos, estudia principalmente las estrategias para el desarrollo y generación de conocimiento y

capacidades en el interior de las organizaciones. El enfoque de recursos y capacidades se fundamenta en tres ideas básicas:

- Las organizaciones son diferentes entre sí, en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado.
- Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la organización.
- El beneficio de la organización es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos que dispone.

De esta manera podemos clasificar el conocimiento como un recurso y al mismo tiempo como una capacidad. Además, el conocimiento tiene un gran potencial para generar sinergias (puede extenderse con un costo reducido a otros productos o mercados sin disminuir su valor); no se deprecia con el uso; y su réplica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja (Fernández et al, 1998).

El conocimiento es una cabida que ofrece una explicación sobre la naturaleza y estructura de las capacidades organizativas. Se puede observar como un número elevado de individuos combinan su conocimiento para crear una capacidad organizativa (Lloria, 2000).

El término Inteligencia Emocional (IE) aparece en la literatura de la Psicología, en “Emotional intelligence, Imagination, cognition, and personality”, Salovey M. y Mayer J. (1993), sin embargo, fue con la publicación en “La Inteligencia Emocional” de Goleman, D. (1995) que el concepto se difundió rápidamente.

Posteriormente el mismo autor publicó en 1999 la obra titulada “La Inteligencia Emocional en la empresa”, después Seligman, M. (1990, citado en Gil Adi, 2000) contribuye al concepto de Inteligencia Emocional, en un análisis sobre individuos con tendencias positivas frente a situaciones de incertidumbre y obstáculo, pues encontró que cuando no alcanzaban sus objetivos lo atribuían a situaciones que sí podían cambiar y no a fallas en su carácter que no podían cambiar.

Vall (1997) por su parte dice que hay quien la define así: “Simplemente, inteligencia emocional es el inteligente uso de las emociones: hacemos intencionalmente que nuestras emociones trabajen para nosotros utilizándolas de manera que nos ayuden a guiar nuestra conducta y nuestros procesos de pensamiento, de manera que produzcan mejores resultados” (p. 139).

En este sentido, sin dejar de reconocer la importancia que tiene el Cociente Intelectual (CI) para el logro de los objetivos de desarrollo en la empresa. Goleman, señala que el éxito en la empresa obedece en un 80% a la Inteligencia emocional. Gil Adi (2000) sostiene que la inteligencia emocional no es lo opuesto a coeficiente intelectual y hay personas que tienen altos o bajos coeficientes en ambos casos (CI y CE). Según David Campbell, (citado por Gil A. de 2000) el Cociente Intelectual (CI) permite la entrada a la institución deseada, universidad o

empresa; sin embargo el Cociente Emocional proporciona la posibilidad de promociones a posiciones de mayor responsabilidad.

Vargas (2000) ha considerado que la importancia de la Inteligencia Emocional en los medios científicos, académicos y empresariales se debe a la necesidad de reencontrarnos con nosotros mismos y que además, constituyen una esperanza viva para la humanidad (p. 16).

Para Goleman (1995) en cuanto al término emoción, señala: es un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar (p. 59)

De la misma manera, el mismo autor Goleman (1999) indica que la Inteligencia Emocional se refiere a “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (p. 22).

En relación a la Inteligencia Emocional Weisinger (1998), señala que el uso inteligente de las emociones de forma intencional, hace que las emociones trabajen para nosotros, utilizándolas para que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a mejorar nuestros resultados (p. 14).

La importancia de la Inteligencia Emocional en las relaciones laborales, es cada vez más relevante, para Weisinger (1988), es un instrumento válido para resolver una situación delicada con un compañero, cerrar un trato con un cliente difícil, perseverar en una tarea hasta completarla y enfrentar otros retos que afecten el éxito.

Según Goleman (1999) existen aptitudes emocionales, o capacidades aprendidas que dependen de la Inteligencia Emocional, las cuales son fundamentales para un desempeño laboral sobresaliente. Las aptitudes que se necesitan para el éxito pueden cambiar a medida que se asciende en la escala laboral. En las organizaciones más grandes los líderes necesitan un mayor desarrollo de éstas que los trabajadores de menor rango.

Por su parte, Cooper, R. y Sawaf A. (1998) presentan un modelo de la inteligencia emocional sustentado en cuatro pilares. 1. Conocimiento emocional; 2. Aptitud emocional; 3. Profundidad Emocional; y 4. Alquimia emocional. A su vez cada uno de estos pilares de la inteligencia emocional tiene cuatro aptitudes, lo que arroja un total de dieciséis aptitudes emocionales, ellas son:

El primer pilar comprende: honestidad emocional, energía emocional, re-información emocional e intuición práctica. En el segundo pilar se encuentran: presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo y flexibilidad y renovación. Pasando al tercer pilar están: potencial único y propósito, compromiso, responsabilidad y conciencia, integridad aplicada e influencia sin autoridad. El cuarto y último pilar lo conforma el flujo intuitivo, el cambio de tiempo reflexivo, la percepción de oportunidad y la creación de futuro.

El análisis de ambos modelos de Inteligencia emocional aplicada a las organizaciones empresariales permite ver que en gran medida las aptitudes emocionales son las mismas, con diferente nomenclatura.

El siglo XXI se inicia con grandes avances, de lo que si hay seguridad es que el papel de las emociones comienza a reconocerse y revalorarse plenamente en las organizaciones empresariales.

En cuanto a la segunda categoría, objeto de este estudio, es la Inteligencia Emocional.

Con respecto a la misma, Goleman en su obra *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, (1999), reseña algunas afirmaciones tendientes a corroborar la importancia del CE.; entre ellas la de Linda Keegan, Vicepresidente de Desarrollo Ejecutivo de Citibank, quien mencionó “La Inteligencia Emocional es la premisa subyacente en toda preparación gerencial”. (p. 22). Un gerente de Telia, compañía sueca de comunicaciones, expresó: “Ya no se compete con productos, sino con el buen uso de la gente”. Mientras que un gerente de Siemens AG, del conglomerado alemán, afirmó: “Notamos la necesidad de utilizar mejor a nuestra gente, maximizando nuestro activo humano, para que la curva vuelva a ascender. Por eso, estamos tratando de dar mayor inteligencia emocional” (ob.cit. p. 23).

Estas afirmaciones fundamentan la inteligencia emocional como un componente vital para la filosofía de la gerencia. Por otra parte, por cuanto el trabajo cumple un rol central en la vida de las personas, este influye positiva o negativamente en su identidad, autoestima y actitudes; siendo la organización el lugar donde se promueve el aprendizaje de las habilidades de la Inteligencia Emocional.

Asimismo, Brockert y Braun (1996), señalan que la inteligencia emocional es “la capacidad de responder de la mejor forma posible a las exigencias que el mundo nos plantea”. La emoción, viene del Latín *moveré* (mover) y esta se asocia al sentimiento.

Goleman (1995), entiende la emoción como “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción” (p. 30); es así como la IE puede entenderse en función de poder ponderar eficientemente las emociones para un desenvolvimiento superior en organizaciones que operan con la gente.

Entre otros factores determinantes para las organizaciones, es relevante el uso creativo que pueda hacer de sus conocimientos y la capacidad de manejar la incertidumbre como factor permanente de vida.

Como dice Robert Reich, (citado por Jusidman, 2000a) la ventaja competitiva de la empresa del siglo XXI será su gente. Se definirá la riqueza de un país por su capacidad de agregar valor a los productos, servicios y procesos de la economía global.

Una fuerza de trabajo que pueda dar valor agregado en un mundo cada vez más competitivo, es una fuerza de trabajo cada vez más sofisticada que puede aprender de sus experiencias y desempeñarse en estándares cada vez más altos.

Esta fuerza de trabajo deberá poseer un alto Coeficiente Emocional que le permita liderar en un mundo de rápidos y sorprendentes cambios.

La creatividad y flexibilidad para innovar todo serán necesarias para sobrevivir. El único hábito que perdurará es el de revisar lo que se hace y cómo se hace, constantemente. En este mundo del futuro, las personas que conforman las empresas empezarán a sentir que la seguridad y protección de que gozaban en el pasado, ya no es una garantía.

En este escenario, las empresas que trabajen con visión y filosofía muy claras y definidas, intentarán ser coherentes y en especial con el personal, por lo cual deberán crear sistemas constantes de desarrollo, llegando hasta la recolocación del personal que ya haya cumplido con su ciclo en la empresa, para mantener motivación y coherencia.

El trabajo en equipo, con mentalidad de servicio, es una de las premisas que permitirán el éxito de las empresas y se requerirá la habilidad de negociar, creando así sentimientos de ganadores en todos los que intervienen en el proceso.

Para garantizar la existencia de la organización, la calidad se convierte en el valor principal de la nueva cultura organizacional y esa calidad dependerá directamente de la propiedad de la gente. Si la aptitud se convierte en una forma de vida generalizada, la búsqueda de la excelencia será la ventaja competitiva de cada organización, cada empresa tendrá que crear y desarrollar sus formas particulares de superar las expectativas de sus clientes o usuarios.

Para lograr lo antes expuesto, es necesario trabajar en una relación de confianza en la que los clientes puedan predecir, cómo se va a comportar la organización, sus productos y servicios en situaciones específicas. La conciencia que se ofrece satisfacción y oportunidades, más que productos y servicios debe integrarse a la cultura organizacional.

La visión de los dirigentes en las organizaciones triunfadoras, de los dirigentes o líderes del siglo XXI, deben poner en práctica el conjunto de aptitudes personales y sociales (Goleman, 1999), que las facultades de la IE les provee, para propiciar el camino de la excelencia.

Según Goleman (1999), la IE no viene determinada por los genes, ni se desarrolla sólo en la infancia. Ella parece ser, en gran parte, aprendida y continúa desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias: nuestra aptitud, en ese sentido, puede continuar creciendo. (p. 22), lo cual la diferencia notablemente del Coeficiente Intelectual (CI) que cambia muy poco después de la adolescencia.

Los estudios que se han realizado en Inteligencia Emocional en el curso de los años parecen demostrar que las personas pueden mejorar cada vez más esa aptitud, a medida que adquieren destrezas para manejar sus propias emociones e impulsos.

La idea que subyace a la inteligencia es la capacidad de adaptación Sternberg (1997) donde la psicología indica que la inteligencia está muy vincula-

da con la emoción, la memoria, la creatividad, el optimismo, la personalidad y en cierto sentido con la salud mental

En este sentido, cabe mencionar el conocimiento de Gardner, (1983) de inteligencia, cuando reformula el concepto y trata de la teoría de la inteligencia múltiple, donde sostiene varios tipos de inteligencia, entre ellos: Inteligencia Musical, Inteligencia Quinestésica – Corporal, Inteligencia Lógico – Matemática, Inteligencia Lingüística, Inteligencia Intrapersonal e Inteligencia Interpersonal Walters y Gardner, (1986); Krechevsky y Gardner, 1990). Posteriormente se trató de dos tipos de inteligencia relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional; la inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal.

La Inteligencia Interpersonal consiste en la Interrelación con los demás, ésta permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado (Gardner, 1993 p. 40).

La Inteligencia Intrapersonal entendida de la siguiente manera: el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones.

En este orden de ideas, cabe mencionar que Goleman (1998), interpreta y resume estas dos capacidades, propuestas por Gardner, como “la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas”(p. 74) en referencia a las inteligencias anteriormente mencionada.

Motivación: Una de las formas como definirla sería la pasión por lograr las metas propuestas, aquellos que tienen potencial de líderes encuentran la motivación, en el logro de una hazaña o una meta, por la sola satisfacción que les produce concluir, necesidad de autorrealización, Maslow citado por Robins (1996).

Motivadores: En la actualidad se cuentan cuatro fuentes de motivación: Uno mismo, los propios pensamientos, los niveles de ansiedad y el comportamiento de los componentes del propio sistema emocional.

Aptitudes emocionales: La Inteligencia Emocional (Goleman, 1999) desarrolla en cinco áreas fundamentales de habilidades:

- Autoconocimiento emocional: La falta de habilidad para reconocer los propios sentimientos deja a las personas a merced de sus emociones.
- Control Emocional: habilidad en el manejo de los propios sentimientos.
- Automotivación: direcciona las emociones para mantenerse en un estado de búsqueda permanente, mantener la mente creativa y encontrar soluciones.
- Reconocimiento de las emociones ajenas o empatía.
- Habilidad para las relaciones interpersonales o habilidad social.

Las tres primeras habilidades se refieren a la Inteligencia Intrapersonal, determinan el dominio de si mismo. Las dos últimas a la Inteligencia Interpersonal y determinan el manejo de las relaciones.

Inteligencia Interpersonal: Es la habilidad de entender a otras personas, lo que las motiva, cómo trabajan y cómo trabajar cooperativamente con ellas. Tienen cuatro aspectos principales:

- **Organización de grupos:** Habilidad esencial del liderazgo que involucra la iniciativa y la coordinación de esfuerzos de un grupo.
- **Negociación de Soluciones:** Manejar el papel del mediador, previniendo y resolviendo conflictos.
- **Empatía:** Sintonía Personal: Capacidad de identificar y entender los deseos y sentimientos de los demás y responder (reaccionar) en forma apropiada para canalizarlos en pro del interés común.
- **Sensibilidad Social:** Capacidad de detectar e identificar sentimientos y motivos de las personas.

Inteligencia Intrapersonal: Es la misma habilidad de formar un modelo verdadero y preciso de sí mismo y usarlo de forma constructiva.

Conclusiones

Una vez finalizada la investigación, en torno a las categorías de análisis objeto de este estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

Mediante la gestión del conocimiento y la utilización de la inteligencia emocional se ha podido obtener diferentes logros unos referidos a la gestión del conocimiento y otros a la inteligencia emocional.

Las conclusiones de la categoría Gestión del Conocimiento son:

- Cuando se organiza y procesa la información para generar nuevo crecimiento mediante el aprendizaje organizacional, el conocimiento generado desarrolla nuevas competencias, productos y servicios.
- El conocimiento tácito es difícil de comunicar a otros, está conformado por pensamiento, experiencias, el Know How del individuo, conocimientos prácticos subjetivos, intuiciones que obtiene una persona al haber estado inmersa en una actividad durante un largo período.
- El conocimiento tácito y el explícito son complementarios, es importante que las organizaciones tengan un ambiente que propicie la conversión del conocimiento tácito al explícito, que impulsa la innovación y el desarrollo.
- La gestión del discernimiento, planifica, coordina y controla el conocimiento que se produce en las organizaciones y propicia la formación de competencias sociales,
- Los recursos humanos y sus capacidades tienen cada día más relevancia en la identidad de la organización.
- El conocimiento tácito es fuente de ventajas competitivas en las organizaciones.
- El conocimiento tácito y el explícito son complementarios.

Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones

- La gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual son herramientas, que permiten, mejorar y medir las capacidades organizativas.
Las conclusiones de la categoría Inteligencia Emocional son:
- Optimiza el desempeño personal.
- Favorece la comunicación, por consiguiente el clima laboral.
- Disminuye el ausentismo y la rotación del personal, porque la gente se siente que es tomada en cuenta.
- Aumenta el autoestima de los individuos y sus actitudes tendrán una tendencia positiva.
- Mayor adaptabilidad a los procesos de cambio, porque se sabrá manejar el miedo y la incertidumbre.
- Facilita los procesos de cambio de cultura.
- Propicia la solución de conflictos con mayor facilidad y hasta prevenirlos.
- Favorece la resolución de problemas y por consiguiente se manejan mejor las relaciones interpersonales.
- Favorece la integración de los equipos de trabajo.
- Propicia el surgimiento de líderes internos.
- Optimiza las habilidades de liderazgo de los directivos.
- La Inteligencia Emocional (IE) constituye una fuente de energía positiva para la organización.
- La inteligencia emocional propicia en los ejecutivos, la habilidad para negociar.
- Favorece el trabajo en equipo con mentalidad de servicio, siendo ésta una de las premisas para el éxito de las empresas.
- Promueve la creatividad y la flexibilidad para innovar.
- Propicia la calidad como valor principal de la nueva cultura organizacional.
- Búsqueda de la excelencia como ventaja competitiva de las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez V. y Rodríguez D. (1998). **Hablemos de la Sociedad Rentista a la Sociedad del Conocimiento**. Maracaibo, Fundacite/Zulia.
- Brockert, S. y Braun G. (1996). **Los test de Inteligencia Emocional**: España: Ediciones Robin Book
- Bueno, E. (1998). **El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual**. Boletín de estudios Económicos No. 164, pp. 207-244.
- Chávez, N. (1994). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo, Ars Gráfica.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999). Asamblea Nacional. Caracas, Venezuela.
- Cooper, R.K y Sawaf A. (1998). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones**. Colombia: Editorial Norma.
- Covey, S. (1995). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. España: Ediciones Piados.
- Dedijer, S. (1987). **Intelligence for economic development: an inquiry into the role of the knowledge industry**. Oxford. New York.
- Drucker, P. (1992). **Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá**. Colombia: Editorial Norma.
- Drucker, P. (1996). **La Organización Basada en la Información**. Bogotá Editorial Norma.
- Davis, K., Newstrom, J. (1991). **El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional**. (8ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Fernández, E.; Montes J.M. y Vázquez, C.J. (1998). **Los Recursos Intangibles como factores de Competitividad de la Empresa**. Dirección y Organización No. 22, sept.
- Guédez, V. (1998). **Gerencia, Cultura y Educación**. Venezuela: Fondo Editorial Tropykos/CLACDEC.
- Gil Adi, D. (2000). **La inteligencia emocional en práctica: manual para el éxito personal y organizacional**. Caracas: McGraw-Hill Interamericana de Venezuela.
- Goleman, D. (1995). **La inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual**. México: Javier Vergara.
- Goleman, D. (1999). **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. Argentina: Javier Vergara.
- Hernández Sampieri, R. (1998). **Metodología de la Investigación**. 2da. Edición, México, Mc Graw Hill.
- Imai, K. ; Nonaka, I. ; Ytakeuchi, H. (1985). **Managing the new product development process : How Japanese companies learn and unlearn**. Boston MA Harvard Business Scholl Press.
- Jusidman, M. (2000a). **Características de los ejecutivos de empresas de alto rendimiento**. Disponible <http://www.jusidman.com.mx/articulos.htm> (Consulta: 2001, Enero 10)
- Jusidman, M. (2000b). **Características que distinguirán a las empresas de éxito en el futuro**. Disponible <http://www.jusidman.com.mx/articulos.htm>. (Consulta: 2001, Enero 13)
- Krechevsky, M.; Gardner, H. (1990). "Approaching school intelligently : and infusion approach. **Contributions to human development**. 21, 79-94

- La Fuente M. (2001). **Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación**, Maracaibo.
- Leif, E.; Malone, M. (1998). **El capital Intelectual**. Edito. Norma Bogotá.
- LLoria, M.B. (2000). **El Conocimiento como Recurso y Capacidad. Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva**. Universidad de Valencia, Working Paper.
- Nonaka, I.; Takeouchi, H. (1999). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics For Innovation**. Oxford University Press, Nueva York.
- O'Dell, & Grryson, C. (1998). **If only we knew what we know**. Free Press. New York.
- Páez, I. (1992). **Gestión de la Inteligencia, Aprendizaje Tecnológico y Modernización del Trabajo Informacional: Retos y Oportunidades**. Caracas: Universidad Simón Bolívar, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas.
- Portillo de H., R. (1998). **Gerencia del Conocimiento en la organización Universitaria. Ponencia Presentada en el Congreso Internacional de Bibliotecología**. El Profesional de la Información en el Umbral del Tercer Milenio. San José de Costa Rica, 24-26 de Noviembre.
- Revilla, E. (1998). **Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos**. Club Gestión de Calidad de Valladolid.
- Robbins, S. (1996). **Comportamiento Organizacional**. Teoría y Práctica, México Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Senge, P. (1995). **La Quinta Disciplina en la Práctica**. Editorial Granica, Barcelona, España.
- Sternberg, R.J.; Powell, J.S. (1989). Teorías de la Inteligencia. En R.J. Sternberg (eds). **Inteligencia Humana**, IV Evolución y Desarrollo de la Inteligencia. Pp. 1503-0540, Barcelona, Paidós Ibérica.
- Sternberg, R.J. (1997). **Inteligencia Exitosa**. Barcelona, Paidós.
- Toffler, Alvin (1980). **La Tercera Ola**. Barcelona, (España) Plaza y Yanez Editores, S.A.
- Toffer, R. (1990). **Los Cambios del Poder**. Barcelona, (España) Plaza y Yanez Editores, S.A.
- UNESCO, (1998). **Declaración Mundial sobre Educación Superior**.
- Valls Roig, A. (1997). **Inteligencia Emocional en la Empresa**. España Gestión 2000.
- Vargas, T.R. (2000). **Efectividad Emocional Organizacional e Inteligencia Emocional**. Consulta: 2000, Diciembre 20.

Francisco Guerrero V., María Govea y Eugenio Urdaneta
Telos Vol. 8, No. 3 (2006) 420 - 438

Disponible: <http://www.caminantes.net/web/psicologia/efectividad.htm>

Walters, J.M.; Gardner, H. (1986). The Theory of multiple intelligence: some si-
gues and answers. En R. J. Sternberg (eds). **Practical Intelligence**.
Cambridge: University Press.

Weisinger, H. (1998). **La Inteligencia Emocional en el Trabajo. La Com-
prensión de las Propias Emociones como una forma de lograr la co-
municación óptima**. Argentina Javier Vergara Editor.