

## **Inteligencia emocional: instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI**

**María de la Luz Figueroa Manns**  
Centro de Investigaciones para el  
Desarrollo Integral Sustentable (CIDIS)  
Universidad de Los Andes  
maryluzfm@hotmail.com

**RESUMEN:** Considerando el contexto del cambio evolutivo del mundo de hoy, este artículo aspira ser un aporte al desarrollo personal/organizacional en el campo de la economía social. A partir de la revisión de los planteamientos contemporáneos relativos a la excelencia humana y el desarrollo organizacional, se arriba al concepto de inteligencia emocional, señalado como concepto clave para las nuevas organización del siglo XXI. Se analiza el clima organizacional como el espacio-tiempo donde se concretiza el crecimiento psicosocial que entraña la práctica cotidiana de las competencias emocionales.

**Palabras clave:** inteligencia emocional, clima organizacional, organizaciones, organizaciones asociativas, economía social.

### **Emocional Intelligence: a Key Instrument in the Associative Organizations of the XXI Century**

**ABSTRACT:** In the context of the important transformations of today's world, this paper wants to make a contribution to the analysis of the personal/organizational development in the social economy organizations. Starting with a review of some of the contemporary authors on human excellence and organizational development, it introduces the concept of emotional intelligence, which is a key concept for the new organizations of the twenty-first century. It analyses the

organizational climate as the time-space where occurs the psycho-social development, from the daily practice of emotional abilities.

**Key words:** emotional intelligence, emotional climate, organizations, associative organizations, social economy.

## **L'intelligence émotionnelle: instrument clé dans les organisations associatives du vingt-et-unième siècle**

**RÉSUMÉ:** Dans le contexte des importantes transformations du monde contemporain, cet article veut être une contribution au développement personnel/organisationnel dans les organisations de l'économie sociale. Après avoir passé en revue quelques apports contemporains sur l'excellence humaine et le développement organisationnel, on arrive au concept d'intelligence émotionnelle, considéré comme un concept-clé pour les nouvelles organisations du vingt-et-unième siècle. Le climat organisationnel est analysé comme l'espace-temps où se concrétise la croissance psycho-sociale qui résulte de la pratique quotidienne des compétences émotionnelles.

**Mots-clé :** intelligence émotionnelle, climat organisationnel, organisations, organisations associatives, économie sociale.

### **Introducción**

Actualmente asistimos a un momento crítico en la evolución de la humanidad, y por ende en el desarrollo de sus organizaciones. Por una parte, nos encontramos ante una disyuntiva, donde las opciones parecen ser la supervivencia o la destrucción del ser humano y de su mundo, producto de una confusión de valores que ha llevado a la paradoja de un enorme desarrollo científico-tecnológico, a la par de un enorme incremento de los problemas en todos los niveles de la vida humana. En la base de lo anterior se encuentra una manera de entender el mundo y de actuar en él; una mentalidad predominante centrada en el aspecto material de la existencia como lo principal y en el ego como centro de referencia; una fe superficial basada en el amor propio, alimentada por una visión antropocéntrica del universo.

Sin embargo, si bien la crisis del mundo actual, como toda crisis, constituye a la vez una prueba del crecimiento y una oportunidad para evolucionar, no es un episodio más, como otros tantos vividos por la humanidad. El momento actual de la humanidad corresponde al advenimiento de un cambio inédito en su historia. Se trata de un cambio evolutivo que ya comenzó, y que avanza velozmente y en forma inexorable en términos de una curva, en cuya cúspide nos encontramos, definitivamente.

### **Los efectos del proceso de cambio**

Un cambio macro como el que estamos atravesando tiene profundas implicaciones en la vida humana. Significa un avance gradual y sostenido hacia niveles de mayor

complejidad y exigencias en todos los planos; a su vez, implica, también, mayor incertidumbre y resistencia a medida que se acelera la velocidad del cambio y sus demandas. De allí que la renovación de los viejos esquemas mentales y del mejoramiento humano continuo ya no sea vista como una opción, sino que constituye un requisito *sine qua non* del cambio de modelo de hombre y de civilización que demanda el proceso evolutivo humano en el siglo XXI. Y sólo un cambio de las estructuras y enfoques mentales puede incidir en un consecuente cambio de las estructuras y enfoques de sus organizaciones.

Toda transformación paradigmática conlleva avanzar en una visión más ecosistémica, mayor discernimiento, actitudes de mayor nivel evolutivo, valoración de nuevas competencias. Según Ribeiro (1997), para el mundo de hoy se torna fundamental la habilidad de prever problemas y oportunidades; la capacidad de reaccionar con rapidez ante las situaciones; la proactividad; la capacidad de ultrapasar las dificultades desechando las quejas. Para él, “embarcarse en este nuevo paradigma” requiere prácticamente partir de cero. Considera (Ribeiro, 1997: 113-119) que tres avances son los que causarán mayor impacto en la vida en todos los campos, especialmente en la educación y en las empresas:

- 1.- La realidad virtual, a la cual se accede por medio del ordenador debido a su capacidad de procesar y manipular imágenes con gran rapidez recreando figuras desde todos los ángulos a partir de la imagen original;
- 2.- La evidencia que la Tierra es un sistema integrado que posee todas las características de un ser vivo capaz de autorregularse, y del que forman parte todos los organismos, denominado biosfera.
- 3.- Los fractales y la teoría del caos, según la cual la misma estructura continúa en sus detalles minúsculos, por lo que a través de una fórmula matemática, desde la imprevisibilidad de ese modelo fractal compacto pero simple del infinito, se pueden programar y crear miles de imágenes de esa estructura en un orden predeterminado. Con este descubrimiento, todas las actividades informatizadas de la industria, el comercio y la administración se realizarán por medio de este nuevo modo de describir el mundo lo que abrirá nuevas posibilidades para solucionar problemas.

Para Jennifer James (1996), las corrientes del cambio afectarán profundamente la vida humana, alterando la propia autopercepción, la percepción de los otros y de la sociedad en su conjunto, con las exigencias de tareas más complejas y sutiles, que implican decisiones estratégicas. Según esta autora, todo aquel que no se ajuste a las numerosas nuevas demandas que exigirá el futuro, quedará atrás.

Por este motivo, desde el punto de vista organizacional, según Siliceo *et al.* (1999), la organización del futuro es aquella que aprende, inteligente, flexible, molecular, proactiva, de alianzas, virtual; capaz de conciliar la rentabilidad con la responsabilidad. De allí que la verdadera productividad implica para estos autores seis dimensiones: el *compromiso* con valores que implican obligatoriedad moral; el *conocimiento*, para lo cual es básica la formación y entrenamiento permanente; los

*resultados* en cuanto a excelencia de productos y servicios, la competitividad y rentabilidad; el *manejo racional de los recursos*, referido al aprovechamiento con uso racional y cuidado del ecosistema en términos de cuidado, respecto y mantenimiento; la *contribución*, o motivación por aportar con responsabilidad social, buscando el bien común, con espíritu de equipo; la *retribución*, referida al reconocimiento y/o compensación justa y equitativa por la tarea y esfuerzos realizados, lo que conlleva satisfacción, arraigo y motivación (Siliceo y otros, 1999: 158-159).

Según Rifkin (2000), nos encontramos en la «Era del Acceso», donde el sistema de acumular y poseer se acaba irreversiblemente, siendo reemplazado por un nuevo sistema económico que requiere de otras habilidades como son las de *experimentar* y *acceder*; bajo un nuevo valor que él identifica como *contactar*. Según Rifkin, este nuevo valor obliga a pensar en un nuevo contrato social, en la medida que se corresponde a una nueva dinámica en desarrollo que cambia las reglas del juego, al sustituir la geografía por el ciberespacio y los mercados por redes, observando que este es un cambio irreversible. Señala que para un mundo interconectado, donde una parte cada vez mayor de la vida transcurre en el ciberespacio, el tener acceso a redes tiene mayor valor que la de tener propiedades.

## La dirección del cambio

Hay cada vez mayor consenso en que sólo un cambio profundo en la orientación de la mentalidad humana puede incidir en una verdadera elevación sostenida y sustentable de la calidad de vida en sentido planetario. Pues la prosperidad humana no perdura cuando está basada en el mero conocimiento, sólo en el avance tecnológico, o en la supremacía de la intelectualidad. Por el contrario, el verdadero progreso implica la conciencia de la unicidad de todo lo existente, de la existencia de una diversidad dentro de esa unidad; de los deberes implicados en la autorresponsabilidad y en la corresponsabilidad planetaria; de una nueva actitud ante los problemas y dificultades; de la proyección proactiva de positividad en todos los campos del quehacer humano.

Se trata de un profundo cambio de mentalidad con repercusiones aún desconocidas, en la medida que la elevación de la calidad interna reviste de poder al individuo, generando una reacción en cadena en todos los aspectos de la vida humana, por la profunda interdependencia existente entre los sentimientos y actitudes y los procesos socio-histórico-culturales y naturales. En este sentido, el desarrollo social es siempre un proceso *psicosocial* y el desarrollo organizacional es siempre un proceso de desarrollo *personal-organizacional*. Lo anterior significa que la formación-capacitación del *capital humano* constituye un factor fundamental del progreso y que dentro de esta capitalización el desarrollo y perfeccionamiento afectivo es clave.

Según James (1996: 22-23), nuestra misión actual es de carácter evolutivo y según ella, lo que se necesita es una nueva mentalidad más flexible, la habilidad para “pensar en tiempo futuro”; “enseñar a nuestra mente” a pensar de manera distinta, a

adaptarse al cambio, que hay que incrementar la inteligencia, la cooperación, señalando que:

Se trata, nada más y nada menos, de reconstruir al hombre y a la mujer y de hacerlos evolucionar hacia formas más civilizadas que las de nuestros antepasados. Debemos hacerlo, no dentro de una familia extensa en medio de la selva o de una vasta sabana, sino que dentro de lo que está siendo la familia humana en una aldea global (...) No podemos ir atrás; no podemos permanecer quietos por más tiempo. Se trata de un viaje personal y debemos decidir la dirección. No hay espera para algunos procesos evolutivos de adaptación, porque la evolución, como proceso biológico, no tiene objetivos más allá de la reproducción y la supervivencia.

Ya Abraham Maslow (cit. por Goble, 1977: 33-34), había señalado claramente y en forma sencilla lo que para él identificó como el primero y más trascendente de los grandes problemas: El hacer la “*Persona Buena*”, refiriéndose a la necesidad de formar mejores seres humanos, señalando que, de lo contrario “es muy posible que seamos exterminados, o por lo menos, viviremos en una gran tensión y angustia como especie”. Explica que:

Esta Persona Buena puede igualmente llamarse persona autoevaluativa, persona responsable de sí misma y de su propia evolución, hombre plenamente consciente, iluminado o perspicaz, persona plenamente humana, persona autorrealizante, etc. En cualquier caso esta bastante claro que ninguna reforma social, ninguna constitución, ninguna ley o programa por bello que sea, tendrá alguna consecuencia, a menos que las personas sean lo suficientemente sanas, evolucionadas, fuertes y buenas para comprenderlas y ponerlas en práctica en la forma correcta.

*Otro Gran Problema tan urgente como el que acabo de mencionar es el de hacer la Buena Sociedad. Existe una especie de retroalimentación entre la Sociedad Buena y la Persona Buena. Ambas se necesitan entre sí; son sine qua non la una para la otra (...) está claro que se desarrollan simultáneamente de manera sincrónica. En cualquier caso sería imposible lograr alguna de las dos sin la otra. Por Sociedad Buena me refiero en última instancia a una especie, a un mundo.*

¿Qué significa esto llevado al plano organizacional? Las organizaciones que sobrevivan y se desarrollen en el siglo XXI sólo serán aquellas que se sustenten en la conciencia de la condición ecosistémica del mundo y en redes de relaciones humanas cooperativas. Y, ¿cómo ultrapasar en concreto las prueba evolutivas de los nuevos tiempos? La respuesta siempre entraña una decisión individual, pero *individuo* significa indiviso, indivisible de la totalidad”. De allí que toda respuesta individual siempre tiene profundas implicaciones psicosociales.

Ante la incertidumbre que entraña siempre el cambio, y ante el compromiso de nuestra generación por concretizar una nueva Civilización, recordamos a Charles Darwin para quién “no son las especies más fuertes las que sobreviven, sino las que mejor se adaptan al cambio”. Según Drucker (cit. por Siliceo *et al.*, 1999: 186): “La planificación a largo plazo no tiene que ver con las decisiones futuras, sino con el

futuro de las decisiones presentes”. Según Ribeiro (1997: 17), “Para que Ud. cree y mantenga el éxito en el futuro, es necesario que sea más navegante que estratega, que establezca redes de contacto en lugar de actuar jerárquicamente, que sea flexible y no rígido”. En palabras de Sukuinushi Sama (2000: 387), “agradeciendo por la alegría de vivir tranquilamente, no se olviden del desastre ni siquiera en tiempos de paz”. Según un antiguo dicho: “El mejor momento para reparar un tejado es cuando el tiempo está estable y brilla el sol”. Desde diferentes ámbitos todos ellos nos están diciendo que para sobrevivir hay que prever el futuro. Pero ese futuro entraña cambios inéditos, desconocidos para nosotros, y ya se encuentra en el aquí y ahora...

## **El caso de las organizaciones asociativas**

¿Cuál es el papel de las organizaciones asociativas en el contexto evolutivo actual de la humanidad? Jean Piaget (1975), señala que toda organización posee una estructura en constante interacción con el medio, que procesa activamente integrando y sintetizando la información y la experiencia, y una función, que actúa asimilando el medio a la estructura y acomodando la estructura al medio en permanente búsqueda del equilibrio. Según Rodríguez (1995: 2), “prácticamente todas las funciones de la sociedad encuentran una alternativa de solución generada en alguna organización. Señala que resulta difícil encontrar alguna necesidad de los seres humanos que no tenga una respuesta elaborada organizacionalmente”. Para Parson (cit. por Rodríguez, 1995: 8-9), las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), subsistemas sociales formados por acciones orientadas normativamente al logro de fines. Para Barnard las organizaciones son sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas, deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Según Luhman constituyen sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas (Rodríguez, 1995).

Las organizaciones humanas son de por sí se estructuran sobre la base de las mentalidades: valores, pensamientos, sentimientos, creencias, actitudes, de los individuos que las forman. Para Vilorio (1998), una organización tiene carácter multidimensional, actuando en ella, además de la estructura, otros factores que la afectan tanto o más, como son: la estrategia, el personal, los valores, los sistemas, las recompensas, el estilo, el liderazgo.

Es así como la dirección del desarrollo organizacional no está desvinculado del proceso psicoevolutivo humano, el cual avanza desde el egocentrismo hacia el altruismo; del progreso corporativo hacia el progreso ecosistémico; del individualismo hacia la cooperación. De hecho, las investigaciones de Piaget (1975), mostraron claramente que la evolución mental se efectúa en el sentido de una progresiva equilibración que requiere de la eliminación gradual del egocentrismo. Que la operación

mental requiere del desarrollo del pensamiento lógico y moral, lo cual ocurre principalmente por efecto de la *co-operación* con los demás. Por su parte, los estudios de Humberto Maturana (1995: 19-22) el campo biológico evidencian que la cooperación es un factor evolutivo. Observa que “los seres humanos somos seres que pertenecemos al presente de una historia amorosa, no de agresión o de competencia”. Que: “Si en la historia de los seres vivos hay algo que no puede surgir en la competencia, eso es el lenguaje.” Observa que el fenómeno de competencia que se da en el ámbito cultural humano, que implica contradicción y negación del otro, no se da en el ámbito biológico no humano. En sus palabras, “Los seres vivos no humanos no compiten, se deslizan unos entre otros y con otros en congruencia recíproca al conservar su *autopoiesis* y su correspondencia con un medio que incluye la presencia y no en contradicción con ella” (Maturana, 1995: 19).

Es evidente que cuando los individuos adquieren competencias cooperativas logran más que la suma de las competencias individuales, y según la actividad se torna más compleja y colaborativa, el trabajo en unión tiene ventaja competitiva. En la actualidad, el paradigma mismo de la invención, aun en la ciencia, está pasando de lo individual a la colaboración. Dice Broer (cit. por Goleman, 1999: 134) que “en los complejos territorios de la tecnología moderna y los negocios estamos, claramente, en una época en las que rara vez las ideas de una sola persona llevan a un progreso importante”.

Por otra parte, no hay dudas que el modelo actual de “sociedad del bienestar”; incluso el mismo concepto de progreso, se encuentra seriamente cuestionado, apareciendo nuevos modelos organizacionales, y reapareciendo con gran fuerza otros, que buscan aportar al desarrollo a partir de la unificación sinérgica, la participación, la cooperación, el altruismo. Entre estas organizaciones, cuyo origen sin embargo no es nuevo, sino que se remonta al inicio mismo de las organizaciones humanas, se encuentran las organizaciones asociadas.

Diferentes han sido los nombres con los cuales se han denominado las organizaciones referidas a la economía asociativa: cooperativas, organizaciones de la comunidad, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de desarrollo social, organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones del tercer sector (OTS). Una característica principal las sitúa en un nivel privilegiado en el campo del desarrollo socioeconómico, al compartir el rasgo de no tener el lucro como fin prioritario. A diferencia de una empresa orientada al beneficio material, la finalidad de la empresa asociada es gestionar recursos productivos con objetivos que van más allá de los meros beneficios monetarios. Esto las distingue de las organizaciones del Estado y de las empresas privadas. Ellas combinan la producción de bienes colectivos con objetivos de desarrollo social, buscando producir y negociar bienes y servicios en forma privada, interactuando como proveedores con el sector

público, o como competencia. En general ellas desarrollan sus actividades productivas con parcial autonomía y siguiendo reglas privadas, asumiendo características que facilitan las relaciones y la transparencia informativa.

## **Las organizaciones asociativas en el siglo XXI**

Las organizaciones asociativas requieren de la unificación de voluntades de personas afines que se identifican con un proyecto común, unen sus talentos individuales y se organizan para satisfacer en forma participativa sus necesidades y aspiraciones, aportando capital o trabajo, a través de la oferta de productos y/o servicios. Sin embargo, la misión de las organizaciones asociadas en los nuevos tiempos va más allá de la mera superación de problemas económicos coyunturales compartidos en pos del bienestar de sus miembros y redes conexas.

Sustentadas en valores tales como, crecimiento ecosistémico, reciprocidad, afinidad, servicio, y cooperación desinteresada, la empresa asociada del siglo XXI tiene como misión transformarse en una forma de organización líder de un nuevo concepto de progreso, de un nuevo paradigma de productividad, de una nueva forma de ser en el mundo de hoy. La empresa asociada del siglo XXI es un sistema organizado alrededor de unas relaciones que no sólo sitúan el bienestar de las personas, por encima del capital, sino que bajo la conciencia que el crecimiento de la calidad de las relaciones humanas y con la naturaleza constituyen requisitos para la materialización de condiciones de existencia igualmente de calidad. Desde esta perspectiva, las organizaciones asociativas tienen una gran responsabilidad histórica. Ellas deben ir a la vanguardia, y ser pioneras en la realización de un cambio profundo de la mentalidad organizacional.

Las empresas de la economía social no escapan a los problemas del mundo organizacional de hoy. Se encuentran igualmente sujetas a las oportunidades y amenazas del mercado, las cuales deben articularse con los objetivos de los socios, con sus intereses y valores personales que son los que en última instancia influyen las decisiones tomadas en la empresa. Bombarolo (2001), señala diferentes motivos por los cuales estas organizaciones no existen como una unidad sectorial homogénea. Entre ellas existen profundas diferencias y contradicciones, que son obviadas ante la necesidad de construir 'alianzas' según intereses compartidos. Su ética organizacional tampoco es una ética homogénea y diferente al resto de las organizaciones, como podría suponerse considerando que ellas declaran explícitamente contribuir al progreso social.

Por otra parte, las organizaciones en sí son lugares que muchas veces decepcionan por su propia naturaleza, donde no es posible cumplir las promesas, simplemente se olvidan en medio del caos. Muchas veces incluso no se puede evitar hacer trampas para crear mercados, para atraer clientes, tranquilizar a los socios y moldear las percepciones que el mundo tiene de la empresa. Al igual que el resto de las organizaciones, las empresas asociadas no están exentas de desaciertos en la gestión;

no escapan a la presencia de la corrupción administrativa, muchas veces presentan falta de preparación en relaciones humanas, fracaso en la autorregulación.

Las organizaciones son más que la suma de los mundos de sus integrantes; los individuos son de por sí heterogéneos, y además está conformada por individuos heterogéneos y a esto se agrega el hecho que las personas del mundo de hoy, independientemente del tipo de organizaciones a las que pertenecen, tienden a vivir cada día, efectuando actividades mecánicas en las que no encuentran conexiones lógicas ni afectivas. Las aceptan simplemente como el precio de la vida cotidiana. Los conflictos personales, muchas veces inevitables, entre los miembros de una organización, el egocentrismo, la competencia interna, la falta de comunicación positiva, la desarmonía, la falta de unificación, la falta de compromiso, la resistencia al cambio, la heterogeneidad de las distintas visiones y valores subyacentes, existen en todo tipo de organizaciones.

De modo que las organizaciones asociadas se encuentran actualmente ante una disyuntiva muy particular en el campo organizacional: O ingresan, como vanguardia, en un proceso de auto-revisión y cambio profundo, sintonizando con una nueva cultura en el mundo de la dinámica personal/organizacional, más evolucionada y cónsona con el siglo XXI; o bien se mantienen a media marcha, repitiendo viejos esquemas mientras se desmoronan poco a poco bajo el peso de un nuevo modelo de vida planetario que ya se está concretizando entre nosotros.

En este sentido nos preguntamos: *¿Cuáles son los requisitos para que las organizaciones asociadas puedan ultrapasar las borrascas del crecimiento que implican los nuevos tiempos y aportar a la concreción de un nueva forma de ser productivo en el mundo? ¿Qué nos dicen los estudios realizados en el campo de la productividad de las personas y de sus organizaciones?.*

## **El desarrollo organizacional**

Actualmente, existen numerosas propuestas para afrontar la necesidad del cambio organizacional. Algunos de los temas fundamentales que reclaman la atención en el campo organizacional son: globalización, competitividad, reingeniería, reestructuración, administración de la calidad total, facultamiento, equipos autodirigidos, redes de industrias conectadas, empresas orientadas al aprendizaje; organizaciones inteligentes, quinta disciplina, administración estratégica, visión, misión y valores, liderazgo transformador, servicio al cliente, valor agregado, capital intelectual, capital emocional; intrategia, transcompetencia, *coaching*, organización virtual, pensamiento planetario, transdisciplinaridad, entre otros. Algunos de estos temas se orientan más a impulsar la competencia y el mejoramiento del desempeño, a compartir recursos cada vez más escasos y ayudar así a las compañías a sobrevivir en sus mercados. Otros temas en cambio, incentivan la actitud contraria de manera intencional disminuyendo el impulso competitivo dentro de la compañía para crear

un ambiente positivo para la relación interpersonal y el aprendizaje en equipo.

Sin embargo: *¿Conducen estas propuestas el tipo de cambio evolutivo para el hombre y su mundo que requiere el siglo XXI? ¿O sólo constituyen nuevas formas de hacer “más de lo mismo”?*

La revisión de los principales aportes realizados al campo del desarrollo organizacional nos muestra formas de concebir una organización implican determinadas concepciones de hombre y de mundo. Weisbord, (cit. por Valecillos, 1996: 2), identifica cuatro épocas en el desarrollo organizacional: la primera en 1900, donde el lema fue: *los expertos mejoran los desempeños individuales*; la segunda al comienzo de los años sesenta, que planteaba que: *todos resuelven problemas aislados*; para la tercera, a partir de 1965: *los expertos resuelven problemas sistémicos*. La cuarta y última, surgidas a fines del siglo pasado propone que *todos aprenden y se involucran en resolver problemas sistémicos*.

Chinchilla (Álvarez de Mon *et al.*, 2001: 4-7) señala tres modelos o concepciones de base sobre las personas y las organizaciones. 1.- El modelo mecanicista, para el cual la finalidad de la organización es la maximización del beneficio -la *eficacia* en la maximización de la relación producción-consumo- por medio del sistema de incentivos o compensaciones, y donde la organización es visualizada desde la relación de sus funciones y roles. 2.- El modelo orgánico o psicossociológico, que ve a la organización como un organismo social cuyas finalidades son: la *eficacia* y la *atractividad*. Considera que las personas no sólo buscan conseguir los incentivos que le ofrece la empresa, sino también satisfacer otro tipo de necesidades a través de la interacción con otras personas. No sólo es importante el lado objetivo de las acciones, los resultados del trabajo en el plano económico –*eficacia* y *satisfacción* por lo que se recibe- sino que también el lado subjetivo; o mundo interno de las personas. 3.- El modelo antropológico o humanista, para el cual la finalidad de la organización es no sólo conseguir la *eficacia* y la *atractividad*, sino también la *unidad* o identificación de los miembros con *valores* y objetivo, lo que daría sentido a la acción humana que coordina. Considera la organización como una institución que encarna unos valores concretos que impregnan todo su operar y que se van haciendo patentes a través de las decisiones que se van tomando en las más diversas circunstancias. Y según cuales sean estos *valores* concretos, habrá identificación de las personas con la empresa, o habrá *alineación*. Lo que importa es lo que se hace, no lo que se dice que ha de hacerse. Así como en la visión mecanicista se considera sólo las “cosas que la empresa hace”, en la orgánica las que hace y “como las hace”, en una institucional, aparte del que y cómo, se considera también el “para qué” se hacen. Sin embargo, aparte de las motivaciones extrínsecas (incentivos), y de las intrínsecas (por el trabajo bien hecho y por el trectivo que entraña), existe una motivación por satisfacer las *necesidades de otra persona*, que trasciende la propia necesidad personal.

Con respecto a las aptitudes humanas y su efecto organizacional, al examinar los principales aportes, vemos que Taylor a comienzos de siglo XX, planteó que la medida del trabajo humano era la máquina. Un planteamiento inmediato surgió de las

investigaciones provenientes de la medición de la inteligencia proponiendo que la medida de evaluación del desempeño era el Cociente Intelectual (CI). Más adelante, con los aportes de la Teoría Psicoanalítica de Sigmund Freud y el conocimiento de la dinámica humana, se argumentó que, además del CI también la personalidad era ingrediente esencial de la excelencia. Hacia los años sesenta, los test del CI, de personalidad y las tipologías formaban parte de las habituales mediciones del potencial para el trabajo. Pero había un problema, ningún tipo de test se relacionaba realmente con el desempeño laboral.

En 1973, David MacClelland de la Universidad de Harvard (cit. por Goleman, 1999: 33-34), propuso: “Medir la aptitud antes que la inteligencia”; es decir, evaluar las características de personalidad, o conjunto de habilidades y hábitos que llevan a un desempeño superior y agregan valor económico a los esfuerzos de una persona en una actividad. Argumentaba que la aptitud académica tradicional, las calificaciones escolares y las credenciales avanzadas no servían para prever el desempeño exitoso de una persona. Propugnó una serie de aptitudes específicas, entre ellas la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, distintivas de las personas más exitosas de aquellas que apenas se bastaban para conservar el empleo. Los estudios posteriores han mostrado que hay un núcleo común de aptitudes personales y sociales que resultan ser un ingrediente clave para el éxito.

Las ideas de William Deming sobre el *perfeccionamiento continuo* y la *calidad total*, que ejercieron una gran influencia en la economía japonesa durante los años de posguerra, fueron ampliamente desarrolladas en Occidente recién en la década de los ochenta. Este modelo (Blanco, 2001), plantea la creación de una cultura organizacional basada en el perfeccionamiento continuo de los procesos de planificación, producción y servicio, mediante el cultivo de la calidad total en todos los niveles; métodos modernos de formación y un activo programa de educación y perfeccionamiento continuo. Se elimina el factor temor, la recompensa al mérito, suprimiendo los objetivos de venta, las comisiones, las clasificaciones anuales por méritos y demás distinciones competitivas. Se sostiene que no se trata de supervisar sino de liderizar y de «estimular la educación y la automejora de todo el mundo”. Si bien es fundamental comenzar con un liderazgo claro y una visión general compartida, el liderazgo es un proceso que surge de la interacción entre el líder y el equipo de trabajo, el cual en su conjunto requieren de formación y educación.

Muy vinculada con los enfoques de calidad y derivadas de las experiencias de la gerencia japonesa, William Ouchi (1982, cit. por Dao *et al.*, 2000: 56-57), desarrolló la denominada Teoría Z que propone destacar el valor de la gente, de los trabajadores, del compromiso mutuo, entre la empresa y su personal. De acuerdo a este planteamiento, la productividad y la autoestima de los trabajadores se incrementan en las empresas donde se presta atención a las relaciones humanas dentro de ella. Para Ouchi una cultura organizacional Z es aquella en la que existen las siguientes condiciones: comunicación sincera, confianza, amistad y trabajo conjunto; labor de equipo; dirección

por participación directa de los equipos; reconocimiento del consumidor del producto, ambiente propicio para la estabilidad laboral y la integración a la comunidad.

A fines de los ochenta Stephen Covey, apoyado en la llamada *ética del carácter*, propone un modelo de actitudes y hábitos para la efectividad sobre la base de principios y directrices para la conducta humana. Entiende por hábito el producto de una intersección del *conocimiento, la capacidad y la motivación*. Señala que el *continuum* de la madurez va de la *dependencia*, pasando por la *independencia*, hasta la *interdependencia* (Covey, 1998). Este modelo identifica dos grupos de hábitos necesarios para generar relaciones sanas y productivas con los demás. El primer grupo de hábitos a desarrollar, que él denomina “victoria privada” permiten pasar de ser dependientes del entorno (paradigma del tú) a ser independiente de este (paradigma del yo). Estos hábitos son: 1. *Ser proactivo* (principio referido a la visión personal); 2. *Comenzar con un fin en la mente* (liderazgo personal apoyado en principios); 3. *Establecer primero lo primero* (principio de administración personal). Este primer grupo de hábitos tiene que ver con el autodomínio y constituye la esencia del desarrollo del carácter. Es considerado requisito para el segundo conjunto de hábitos, que son los que permiten pasar a ser *interdependientes* (paradigma del nosotros) y desarrollar habilidades relacionadas con el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación. A este segundo grupo de hábitos Covey los denomina “victoria pública”, y son: *Pensar en ganar-ganar*, (liderazgo interpersonal); *Procurar primero comprender y después ser comprendido* (principio de la comunicación); *Buscar la sinergia* (principio en relación de la cooperación creativa y *Tomar tiempo para renovarse* (principio que corresponde a la autorrenovación).

Otro aporte valioso es el de Peter Senge (1990), quién identifica cinco aspectos claves, -llamados por él “disciplinas”- que considera necesarias para crear una organización en aprendizaje permanente. Ellas son: 1) la construcción de una *visión común*, definida como el proceso de crear un propósito y una identidad para la organización que inspiren y motiven a todos los miembros de esa organización. 2) el *aprendizaje en equipo*: manera de formar equipos eficaces. 3) los *modelos mentales*: creencias inconscientes de los individuos y los grupos que configuran su comportamiento y sus decisiones. Se trata de sacar a la luz las creencias limitantes y cambiarlas por otras que conduzcan a mejores decisiones y acciones. 4) la *maestría personal*: compromiso vitalicio con el perfeccionamiento personal. 5) “la quinta disciplina” es el *pensamiento sistémico*”, muy distinto de nuestros procesos tradicionales de pensamiento lineal. Pensar de un modo sistémico acerca de una organización significa contemplar la interconexión de sus partes y percibir el proceso de cambio en la estructura de organización; así como la dirección de cambio. Según Senge, es necesario hacer explícitas estas habilidades y cultivarlas en las organizaciones, lo que corresponde al campo de la formación humana, no sólo referido al aprendizaje de habilidades del pensamiento, sino también y principalmente, al aprendizaje de habilidades emocional-sociales. La autorregulación de emociones y sentimientos, es

para él requisito del desarrollo del pensamiento y ambos, en forma conjunta, participan en el proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las personas y de sus organizaciones..

A partir de estos trabajos, es posible identificar una extensa red de investigadores que comienzan a visualizar la organización como un sistema orgánico que depende del aprendizaje conjunto, tanto cognitivo como emocional-social, de todos los involucrados. Según esta concepción, el éxito de la organización depende directamente del éxito en la manera de vivir la vida de sus integrantes, según la cual no sólo es importante el esfuerzo de todos los miembros por entregar lo mejor de sí, sino que también ayudar a otros, colaborar, compensando sus deficiencias, en un clima de alta positividad.

Lo anterior implica que la capitalización humana es fundamental, pero dentro de ésta, no es el peso del capital intelectual el que determina el éxito, sino que existe un capital que incide doblemente y este es el *capital emocional*. Al respecto dice Gil Adí (2000: 15):

Durante décadas hemos admirado a aquellos que consideramos brillantes intelectualmente, que pueden resolver problemas matemáticos complicados, con gran capacidad de abstracción racional. Nuestra admiración ha estado dirigida a las capacidades cognitivas del cerebro. En definitiva hemos admirado a los individuos con grandes “capacidades técnicas”. Las habilidades “blandas”, no racionales, eran atribuidas a los poetas. Sin embargo, los académicos con sus teorías cognitivas no podían explicar por qué existía tan poca relación entre buenas notas y el éxito en la vida, por qué el más “inteligente” de la clase no era, después, el sobresaliente en su profesión, o cuales son las cualidades que determinan en éxito.

## **Las nuevas organizaciones y la inteligencia emocional**

Hay cada vez mayor consenso en que “La excelencia no está en la competencia técnica sino en el carácter”. La motivación al logro, el comportamiento orientado a la tarea, el manejo tecnológico, ya no son considerados suficientes en el campo de la productividad, sino que lo que ocupa el primer plano es el aprendizaje de las habilidades de comunicación y de relación interpersonal. Y esto sucede en todos los niveles, según los estudios sobre problemas psicológicos y físicos de ejecutivos (Campbell, cit. por Gil Adí, 2000: 16), que señalan que estos no corresponden a deficiencias en las “habilidades técnicas”, sino que a deficiencias en las “habilidades interpersonales”. De modo que la administración incluye ahora también la administración de personas.

En este contexto ha surgido el concepto de *organizaciones inteligentes*, referido a aquellas organizaciones donde todos sus miembros, en todos los niveles, sobre la base de un clima emocional armónico, aprenden mediante el trabajo cooperativo, se involucran en el mejoramiento conjunto de los demás y de la organización. Esto significa que los miembros de estas organizaciones son capaces de ultrapasar los conflictos y trabajar por una meta común, aprendiendo en forma cooperativa, en la interacción con los demás. El concepto de organizaciones inteligentes deriva del reconocimiento de

que existe un conjunto de “destrezas para la vida” (Goleman, 1996: 302), referidas al manejo inteligente del aspecto emocional-social. Se trata de un conjunto de competencias que constituyen un tipo especial de inteligencia: la “*inteligencia emocional*”, que ha pasado a ser visto como un concepto clave para el desarrollo de las organizaciones.

La capacidad de dirigir las propias emociones, tiene un antecedente en el mundo occidental en Aristóteles, quién, hace más de veinticinco siglos, afirmaba que todos podemos enfadarnos, pero que muy pocos son capaces de enfadarse en el momento adecuado, con la persona adecuada, por el motivo adecuado, en el tono adecuado. También la sabiduría popular tiene clara esta capacidad. En los años noventa, las investigaciones en el campo de la neuropsicología (Damasio, 2001), identifican el papel fundamental de las emociones y su base fisiológica. Por una parte, existe una zona cerebral concreta que acoge las emociones, y, por otra, los circuitos neuronales se van conformando de un modo u otro dependiendo de cómo vayamos tomando las decisiones: siguiendo el circuito del sistema límbico (emocional-espontáneo) o el circuito del córtex racional-pensante). Cualquier cambio profundo requiere una recomposición de hábitos arraigados en el pensar, en el sentir y en la conducta. El aprendizaje emocional requiere, además, un cambio en el plano neurológico: debilitar la costumbre existente y, a la vez, remplazarla por otra mejor y es la vida cotidiana el escenario para dicho aprendizaje.

La inteligencia emocional como término, fue utilizado por primera vez en 1990 por John Mayer de la Universidad de New Hampshire y Peter Salovey de la Universidad de Yale. A partir de los trabajos de Mayer y Salovey se han realizado numerosas investigaciones en el campo de la inteligencia emocional, entre las cuales podemos mencionar como principal aporte el de Daniel Goleman, (1996, 1999), quien ha hecho clásico el término IE. Goleman otorga mucho mayor peso en el éxito organizacional a las aptitudes emocionales que a las facultades cognitivas, señalando que estas son susceptibles de ser desarrolladas durante toda la vida. Observa que las reglas del trabajo están cambiando y que nuevas aptitudes personales están pasando a ser las determinantes del ingreso, permanencia y desarrollo laboral en las empresas. Al respecto, Goleman (1999) afirma que numerosas evidencias apuntan a que la *aptitud emocional* es una capacidad aprendida que origina un desempeño laboral sobresaliente. Lo decisivo es saber manejarse a sí mismo, llevarse bien con los demás, de modo tal de poder trabajar juntos en pos de una meta común. Señala que las aptitudes emocionales son *dos veces* más importantes que el intelecto puro y la pericia como contribución a la excelencia, y que esto se mantiene en todas los trabajos y en todo tipo de organizaciones.

Goleman plantea (1999: 59), un conjunto de cinco grupos de habilidades emocionales a las que denomina “aptitudes para el vivir”: *conciencia de uno mismo* (reconocer nuestros propios sentimientos), *autodominio* (ser capaces de autorregularnos), *automotivación* (ser proactivo ante las más diversas situaciones), *empatía* (reconocer los sentimientos de los demás), y *habilidades sociales* (manjar

adecuadamente nuestras relaciones con los demás). Goleman coincide con Howard Gardner (1995), quien identifica, como parte del conjunto de inteligencias que propone en su Modelo de Inteligencias Múltiples, dos inteligencias: las *inteligencias intrapersonal e interpersonal* (la calidad de la relación conmigo mismo y con los demás). Ambas inteligencias corresponden al concepto de IE de Goleman.. Sin embargo para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos de las aptitudes señaladas por Goleman, sino dominar su combinación total.

La capacidad de autocontrol afectivo es una competencia fundamental en los directivos y base fundamental del liderazgo. El estudio de los puestos ejecutivo y de liderazgo empresarial muestra que la efectividad depende de la aptitud emocional. En estudios posteriores, el mismo Goleman (1999) presenta evidencia empírica de que, conforme se avanza hacia niveles jerárquicos más altos en la organización, la eficacia del líder está cada vez más relacionada con la posesión de la IE. Sólo una facultad cognitiva parece distinguir a los trabajadores excelentes y esta es el reconocimiento de patrones, la visión panorámica”, que permite captar las tendencias significativas del torrente de información y proyectarse estratégicamente hacia el futuro. Salvo esta excepción, la superioridad intelectual o técnica no desempeña papel alguno para triunfar como líder.

Por otra parte, existe lo que se denomina “*el excedente positivo*”, referido a la repercusión del desarrollo de la IE en otros aspectos de la vida, a los cambios concomitantes en la actitud y en las habilidades. Al respecto Goleman (1996: 48) plantea que los sentimientos son típicamente indispensables para las decisiones racionales, puesto que ellos nos señalan la dirección correcta; “donde la pura lógica puede ser mejor utilizada”. De modo que las emociones están tan comprometidas en el razonamiento como lo está el pensamiento. De hecho, el poder manejar el propio funcionamiento emocional lleva a la optimización del CI, puesto que el individuo al conocerse más a sí mismo y ser capaz de manejar regular sus reacciones emocionales, puede potenciar en forma más reflexiva sus recursos intelectuales y ganar su desempeño a nivel del aprendizaje, de la toma de decisiones, de la solución de problemas, entre otras cosas.

Numerosos investigadores están incursionando, desde diversos campos, en el tema de la IE. En el campo de la productividad se encuentran, entre otros, los estudios de: Manrique (1996), Cooper y Sawats (1998); Weisinger (1998), Siliceo y otros (1999), Childre y Cryer (2000); Gil Adí (2000), Cardona (2001), aportando evidencias que las emociones y afectividad son un factor fundamental en la experiencia laboral que en forma significativa establecen el rumbo que sigue una empresa, y .hasta la vida de una persona, puesto que en la existencia humana siempre: “El corazón acompaña a la razón”. Al respecto, Cardona (2001) señala que la voluntad humana no actúa directamente sino que a través de la racionalidad, la afectividad y virtualidad (o fuerza de voluntad) que constituyen la *madurez* de una persona y a las cuales llama “metacompetencias”, o competencias necesarias para adquirir cualquier competencia.

Plantea que “La afectividad (o inteligencia emocional), es la capacidad que tiene la voluntad de seleccionar sentimientos y filtrar emociones para definir, reforzar o cambiar la motivación espontánea”. Entiende por afectividad al “modo de sentirnos afectados interiormente por las circunstancias que se producen en nuestro entorno”. Considera que la persona con una afectividad desarrollada toma decisiones correctas con mayor facilidad y provecho. Actualmente, el término IE se está considerando una metahabilidad que incide en la vida humana como totalidad. Según Figueroa (2003), La IE incide en la orientación de la vinculación cotidiana intrapersonal, interpersonal, con la naturaleza y con lo trascendente. Incluye autoconciencia emocional, autorregulación del estado de ánimo, eliminar el sentimiento de conflicto y oposición, comunicación positiva, altruismo y automejoramiento afectivo continuo.

## **El clima emocional positivo y la organización inteligente**

La organización inteligente se concretiza como tal cuando genera un *clima organizacional* que favorece una visión positiva del mundo, y vinculaciones sanas, armónicas y productivas entre todos sus miembros. Las raíces del constructo “clima” pueden encontrarse en la Teoría del Campo de Kurt Lewin desarrollada a fines de la década de los 30, según la cual el campo dinámico es función del campo psicológico; es decir, de sus sentimientos, deseos, expectativas. Según su fórmula (cit. por Blanco, 2001: 165), la conducta es una función de la persona y del ambiente, y cada situación depende de la totalidad de las interrelaciones existentes en una unidad dada de espacio y tiempo. De acuerdo a Lewin (cit. por Lynch *et al.*, 1999: 190), cada persona evalúa e interpreta el contexto específico en que está inmersa formándose de éste un modelo con significados, a partir del cual construye la concepción que tiene de sí misma y del ambiente con el cual interactúa. Según este planteamiento, el ecosistema organizacional, tanto en sus aspectos físicos como las interacciones y procesos individuales y grupales que se dan en su interior, facilita o inhibe los aprendizajes y la productividad. Estudios de grupos con climas creados experimentalmente permitieron a Lewin y colaboradores concluir que las diferencias en el comportamiento observado son atribuibles más a sus “atmósferas o climas” que a las características constantes de estos grupos (Cartwright y Zander, 1976, cit. por Lynch *et al.* 1999.: 190).

El término clima, según Bolívar (1998: 191), se refiere a los “aspectos psicosociales que configuran el conjunto de relaciones sociales que establecen los miembros de un centro”. Entiende por “clima organizativo”, al “conjunto globalizador de características relativamente estables en la vida del centro, según la calidad ofrecida por el medio, construido por los miembros de la organización e influyente en sus comportamientos”. Pace (1968, cit. por Lynch *et al.* 1999: 191), describe el clima organizacional como “el patrón de características organizativas relativas a la calidad del ambiente interno de una organización, el cual es percibido por sus miembros e influye en sus actitudes”. Para Campbell y otros (1972, cit. por Lynch *et al.*: 191-

192), “el clima organizacional es el conjunto de atributos específicos de una organización particular, que puede ser deducido de la manera como esta interactúa con sus miembros y con el medio ambiente en que se encuentra”. Pritchard y Karasick (1973, cit. por Lynch *et al.* 1999: 192), enfatizan el papel que ejerce la alta gerencia en la configuración del clima organizacional. Otros investigadores como Water *et al.* (1974) y Dubran (1974), ambos citados por Lynch *et al.* 1999: 192), plantean que “el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, comunicaciones, cordialidad, apoyo y estilo de liderazgo”. Justiniano (1984, cit. por Lynch *et al.*, 1999: 208), estudiando las organizaciones educativas, ha establecido por su parte que las dimensiones que resultan estadísticamente más significativas para describir el clima de las organizaciones son: la *motivación laboral, el estilo de supervisión, la calidez y el apoyo.*

El clima organizacional constituye un campo energético, producto principalmente de los sentimientos, pensamientos, palabras y actos de sus miembros. Se configura a partir del modo en que el individuo percibe su ambiente de trabajo, considerando la interacción entre los miembros de una organización y con el medio ambiente. Es intangible, pero está siempre presente, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la organización. El clima organizacional de una organización incide en gran medida la visión de sí misma y de su entorno, así como su visión y misión global.

Un clima organizacional positivo estimula una visión positiva del mundo y la cooperación mutua. Es el ambiente psicológico que promueve la valoración del otro, el respeto y apoyo mutuo, la compensación recíproca, la ayuda desinteresada, la comunicación positiva, los acuerdos, el trabajo en equipo, el aprendizaje conjunto, el sentimiento de pertenencia, la visión ecosistémica, la conciencia de la sinergia planetaria. Requiere de la conciencia de valor de la diversidad dentro de la unicidad; la presencia de la complementariedad entre distintas posiciones. Un clima emocional positivo implica ausencia de amenazas, los antagonismos, la queja, el conflicto, la crítica, que llevan a distorsiones cognoscitivas y a oposiciones; la competencia y la rivalidad, que impiden llegar a consensos y unificar criterios. Permite explorar y experimentar sin peligro, que las personas puedan mostrarse como son, en el que cada uno asuma la responsabilidad de su propio desarrollo y perfeccionamiento, pero a la vez colabore con el crecimiento del otro, ayude a compensar sus deficiencias y lo complementa, con sentimiento altruista.

Goleman (1999: 247-255) señala que los seres humanos somos primordialmente jugadores de equipos y que nuestras relaciones sociales han sido una ventaja crucial para la supervivencia planteando que “la socialización moldea el cerebro”, en correspondencia con el alto nivel de interpretación y manejo de relaciones que se necesitan en la conducta de colaboración. Sostiene que un destacado desempeño de equipo eleva el “CI grupal”, la suma total de los mejores talentos de cada miembro, plenamente aportados. “El mejor talento de una persona cataliza lo mejor de otra y

otra mas, hasta producir resultados muy superiores a lo que habría podido lograr hacer uno solo”. La explicación de este aspecto del desempeño de equipos reside para él en la relación entre sus miembros. Para él los talentos básicos para la coordinación social son: La *creación de vínculos* que alimenta las relaciones instrumentales; la *colaboración y cooperación* que permite trabajar con otros en pos de metas comunes y las *habilidades de equipo*, que crean sinergia para trabajar en pos de las metas grupales. De esta manera, él plantea la importancia de las *conexiones en red* que considera el secreto del éxito en las organizaciones pues permiten reunir personas, proyectos y capitales. Las redes de contactos personales serían como una especie de capital personal, pero el progreso laboral de una persona depende de, en mayor o menor medida, del trabajo de toda una red. El fortalecimiento de las afinidades es básico para desarrollar relaciones donde la empatía suele emerger de manera natural

Por su parte, Maturana y Nisis (1995: 12), sostienen que todos los seres humanos, salvo situaciones extremas de alteraciones neurológicas, por el sólo hecho de existir en el lenguaje, somos igualmente inteligentes. Las dificultades surgen o resultan de interferencias en lo que llaman «biología del amor», o clima de aceptación del otro como otro legítimo. Plantean que *las distintas emociones tienen distintos efectos sobre la inteligencia*, así, la envidia, la competencia, la ambición, reducen la inteligencia. Sólo el amor la amplía. Por esta razón las dificultades de aprendizaje y conducta relacional que los seres muestran en su vida surgen de la negación del amor como espacio de convivencia y se corrigen restituyendo dicho espacio (Maturana y Nisis, 1995: 18-19).

En este mismo sentido, Childre y Cryer (2000) indican que las emociones mal controladas desgastan o distorsionan nuestras percepciones. Por el contrario, al *equilibrar y entender* las emociones, la mente se vuelve mucho más *efectiva, sagaz, y definida*. Por este motivo, un clima organizacional sano aumenta la productividad. Ellos identifican seis dimensiones fundamentales en el clima organizacional que son: *Reconocimiento, Claridad, Contribución, Apoyo, Expresión Personal y Desafío*. Como resultado de la administración emocional equivocada y de las prácticas administrativas limitadas, según los autores, un “*virus emocional*” ataca a muchas organizaciones en la actualidad. El aprendizaje en las organizaciones tiene lugar cuando el “*sistema inmunológico*” de la organización es fuerte y vibrante, cuando el clima organizacional favorece la *capacidad de adaptación, la flexibilidad, el cuidado y la apreciación*. El entendimiento de la diferencia entre el conocimiento y la inteligencia es esencial para el liderazgo de una organización, y la creación de organizaciones inteligentes es para ellos la máxima meta de las organizaciones.

## **A modo de conclusión**

La totalidad de los planteamientos desarrollados apuntan a la acción sinérgica de la inteligencia emocional y del clima organizacional positivo en la determinación de la calidad de vida personal y organizacional. Entonces nos preguntamos ¿*Cuál es*

*la situación de las organizaciones asociativas? ¿Fomentan explícitamente las competencias emocionales básicas para producir capital emocional que incremente efectivamente el capital humano y con ello la competitividad?* La solución a las deficiencias de las organizaciones asociativas por supuesto no está exclusivamente en la inteligencia emocional, pero este concepto puede ser un instrumento de referencia útil para apoyarse en la realización de los cambios necesarios.

Sin embargo, aun cuando las organizaciones consideren en forma prioritaria la capitalización emocional, es preciso avanzar aún más en la elevación de la calidad de su visión y misión en el siglo XXI. Ir más allá de superar la mera eficacia de experticias; ir más allá del aporte al crecimiento personal que conlleva la actividad laboral; más allá de la unificación con los demás en torno a un conjunto de valores altruistas en acción. La misión y visión de las organizaciones es aportar a la concreción de una nueva civilización sustentada en principios de vida; en la interpenetración y jerarquización de todo lo existente y en el efecto de todo acto humano en la totalidad ecosistémica planetaria.

## Referencias

- ÁLVAREZ DE MON, CARDONA, CHINCHILLA *et al.* (2001). *Paradigmas de Liderazgo. Claves de la dirección de personas*. McGraw-Hill España.
- BLANCO, R. (2001). *Pensamiento administrativo de William Edwards de Deming*. Caracas, Edic. FACES/UCV
- BOLÍVAR, A. (1998) *La evaluación de valores y actitudes*. Madrid, Grupo ANAYA S.A.
- BOMBAROLO, F. (2001) “Mitos miserias y epopeyas de las organizaciones sociales... la construcción cultural y el conflicto social, no saben de sectores”. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*. Año 1.Nº 2. Noviembre: 7-21.
- CHILDRE D. Y CRYER B. (2000). *Del Caos a la Coherencia*, Kendra, México.
- COOPER, R., SAWAF A., (1998). *La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Editorial Norma, Bogotá.
- COVEY, S. (1998). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Paidós.Barcelona.
- DAMASIO, A. (2001). *El Error de Descartes*. Romanya/Valls. S.A, Barcelona.
- DAO, E., MORENO, J., VILORIA E., *et al.* (2000). *El Conocimiento y las Competencias en las Organizaciones del Siglo XXI*. Universidad Metropolitana, Caracas.
- FERGUSON, M. (1980). *La Conspiración de Acuario. Transformaciones personales*

*y sociales de fines de siglo. Kairos. Barcelona..*

GARDNER, H. (1995). *Inteligencias Múltiples*. Paidós, Barcelona.

GIL' ADÍ, D. (2000) *Inteligencia Emocional en la Práctica*. Caracas. MacGraw-Hill Interamericana de Venezuela. S.A.

GOBLE, F. (1977). *La Tercera Fuerza : la Psicología Propuesta por Abraham Maslow*. Edit. Roca, México.

GOLEMAN, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Javier Vergara, Buenos Aires.  
\_\_\_\_\_, (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Javier Vergara Edit., Buenos Aires.

JAMES, J. (1996) *Habilidades de Liderazgo Para una Nueva Era*. Paidós, Buenos Aires.

LYNCH, P., MANSO J., SEPÚLVEDA F. (1999). *Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación. Clima organizacional*. Universidad de Concepción, Chile.

MANRIQUE, F. (1996). *La gerencia latinoamericana debe cambiar*. MacGraw-Hill, Bogotá.

MATURANA, H. (1995). *Desde la Biología a la Psicología*. Edit. Universitaria, Santiago de Chile.

\_\_\_\_\_. (1996). *Emociones y Lenguaje en Educación Política*. Edit. Dolmen, Santiago de Chile.

MATURANA, H., NISIS, S. (1995). *Formación Humana y Capacitación*. UNICEF/ Dolmen, Santiago de Chile.

PIAGET, J. (1975). *Seis estudios de psicología*. Seix Barral, Barcelona, 13ª Edic.

RIBEIRO, L. (1997). *El Éxito Empresarial*. Urano. Barcelona. España.

RIFKIN, J. (2000). *La Era del Acceso. La Revolución de la Nueva Economía*, Paidós Ibérica. Barcelona.

RODRÍGUEZ, D. (1995). *Gestión Organizacional*. Universidad Católica de Chile, CIP, Santiago de Chile.

SENGE, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Granica. España.

SILICEO, A., CÁCERES, D., GONZÁLEZ, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva*. MacGraw-Hill, México.

SUKUINUSHI SAMA, (2000). *Norigoto Shu*. Sao Paulo. Brasil.

---

————— (2003). “Sunkyo. Empleen Integramente su Fuerza Espiritual para Establecer la Civilización Espiritualista”, Revista *Sukyo Mahikari. El amanecer del tercer milenio*. Sao Paulo. Brasil. No. 40, Agosto.

VALECILLOS, C. (1996). *Desarrollo de Organizaciones Inteligentes: Aprender a Aprender en la Organización*. Ediluz, Maracaibo.

WEISINGER H. (1998). *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Javier Vergara Edit., Buenos Aires.