

# LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO EMOCIONAL Y DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

**CARMEN GARCÍA RIBAS**

*Directora de Comunicación de la  
Escuela Superior de Comercio Internacional.  
Universidad Pompeu Fabra*

**RUTH CLARENA MARTÍNEZ MESA**

*Doctora en Economía del Conocimiento.  
Universidad Politécnica de Cataluña*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

## **Extracto:**

LA gestión del patrimonio emocional en las empresas y organizaciones consiste en considerar como «patrimonio» a las emociones, en identificar y gestionar el miedo y el sentimiento de pertenencia para crear organizaciones emocionalmente sostenibles. Este planteamiento, tal como está concebido, tiene un efecto directo en la gestión del conocimiento, cuyo fin es el de apoyar la estrategia empresarial a partir del estudio de los procesos de identificación, medición y explotación del conocimiento del que dispone una empresa u organización.

Esta base teórica, cuya aplicabilidad ha sido reconocida por diferentes universidades, es el punto de partida para proponer el modelo de gestión del patrimonio emocional y del conocimiento (GPEC), entendido como un modelo efectivo de gestión del conocimiento basado en la gestión emocional. En este sentido, se demuestra la hipótesis de que las empresas u organizaciones que gestionan mejor su patrimonio emocional, gestionan también de manera óptima su conocimiento, obteniendo así mejores resultados económicos, productividad y competitividad.

**Palabras clave:** gestión del patrimonio emocional, gestión del conocimiento, gestión del miedo, sentimiento de pertenencia y organizaciones socialmente sostenibles.

# EMOTIONAL CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

**CARMEN GARCÍA RIBAS**

*Directora de Comunicación de la  
Escuela Superior de Comercio Internacional.  
Universidad Pompeu Fabra*

**RUTH CLARENA MARTÍNEZ MESA**

*Doctora en Economía del Conocimiento.  
Universidad Politécnica de Cataluña*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

## **Abstract:**

**EMOTIONAL** capital management in companies and organizations is considered as «capital» to emotions, to identify and manage the fear and sense of belonging to create emotionally sustainable organizations. This approach has a direct impact on knowledge management, whose purpose is to support business strategy, based on a study of the processes of identifying, measuring and use of knowledge available to a company or organization.

This theoretical base whose applicability has been recognized by several universities is the starting point for proposing the model of emotional capital management and knowledge - GPEC, understood as an effective model for knowledge management based on emotional management. In this sense, we prove the hypothesis that companies or organizations better manage their emotional capital, also optimally manage their knowledge, obtaining better economic performance, productivity and competitiveness.

**Keywords:** emotional capital management, knowledge management, management of fear, sense of belonging and socially sustainable organizations.

# Sumario

## Introducción.

### I. Objetivos.

### II. La gestión del patrimonio emocional y del conocimiento.

1. Gestión del patrimonio emocional.
2. Gestión del conocimiento.
3. Modelo de gestión del patrimonio emocional y del conocimiento.

### III. Prueba piloto sobre la gestión del patrimonio emocional.

## Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN

La actual dinámica económica, social y medioambiental exige que las empresas y organizaciones mantengan modelos de gestión que optimicen los recursos, lo que significa, entre otras cosas, obtener la máxima rentabilidad de la gestión del conocimiento. Para una óptima gestión de los recursos intelectuales, es imprescindible planificar la gestión emocional de la organización, considerando las emociones un patrimonio intangible pero que incide directamente en la cuenta de resultados de la empresa. Diferentes estudios demuestran la relación directa entre la pérdida de salud, dinero y bienestar y modelos de liderazgo autoritario que llevan a las personas (empleados, proveedores, clientes, etc.) a situaciones de malestar emocional con la consiguiente pérdida de rendimiento.

Es por ello que las empresas deben evolucionar hacia nuevas formas de liderar y gestionar, con estrategias que disminuyan el miedo y aumenten el sentimiento de pertenencia. Las personas que se sienten condicionadas por el miedo pierden su capacidad estratégica y se convierten en meros «cumplidores de órdenes superiores», mientras que las personas con capacidad estratégica son capaces de entender la organización y hacer su trabajo de manera que aporte el mayor valor posible interactuando con los demás agentes también estratégicos. Esta nueva forma de relación permite una mayor eficiencia en el proceso, garantiza el bienestar emocional de los empleados y colaboradores, y redundan en aumento de prestigio de la marca.

Desde esta perspectiva, es necesario identificar y gestionar las emociones que genera la organización como resultado de su forma de comunicar y de organizar. Este trabajo desarrolla el proceso de identificación y gestión del patrimonio emocional y su incidencia en la optimización del conocimiento (capital intelectual), cuyo proceso se explica detalladamente en este trabajo, denominado la «Gestión del patrimonio emocional y del conocimiento en las organizaciones», un modelo efectivo de gestión del conocimiento basado en la gestión emocional.

## I. OBJETIVOS

Los objetivos de la implantación del modelo de gestión del patrimonio emocional y del conocimiento (GPEC) en la empresa:

- Contribuir a la comprensión de que la gestión ha cambiado en el actual marco de la economía del conocimiento y, por lo tanto, de que la forma de liderar también ha cambiado. La tendencia de los líderes debe ser la de crear organizaciones emocionalmente sostenibles.

- Detectar y proporcionar los elementos de liderazgo femenino que inciden favorablemente en la adecuada gestión del conocimiento en la empresa.
- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa en relación con la gestión que realizan de su patrimonio emocional y del conocimiento; y poder establecer un sistema de señales que indique los aspectos importantes a revisar o a reformular en la gestión.
- Presentar a la dirección de la empresa los recursos para establecer protocolos internos que relacionen conocimiento y emoción, y verificar la eficiencia de los resultados.
- Aportar propuestas de mejora que reflejen la relación directa entre una gestión emocional óptima y una mejora en la gestión del conocimiento, y, por lo tanto, en el rendimiento organizacional y en el incremento de los resultados económicos.

## II. LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO EMOCIONAL Y DEL CONOCIMIENTO

Gestionar apropiadamente las emociones genera una actitud estratégica y un clima de confianza entre empleados y colaboradores, condición necesaria para la generación y transmisión del conocimiento en su propio beneficio. Igualmente, se requiere una adecuada sistematización y gestión para aprovecharlo y preservarlo como parte del patrimonio de la empresa. Por lo tanto, el «patrimonio intelectual» cumple la función de apoyar la estrategia empresarial, en función de una adecuada gestión del «patrimonio emocional».

La propuesta del modelo GPEC, entendida como un modelo efectivo de gestión del conocimiento basado en la gestión emocional, se estructura a partir de dos ámbitos de análisis: la gestión del patrimonio emocional y la gestión del conocimiento para, finalmente, proponer la solución final de análisis del modelo GPEC.

### 1. Gestión del patrimonio emocional

La gestión del patrimonio emocional consiste en que las empresas deben gestionar y, antes, reconocer dos sentimientos: el miedo y el sentimiento de pertenencia. Les llamaremos sentimientos organizacionales ya que son los que van a definir emocionalmente a la organización.

En la literatura empresarial hay muy pocos autores que hablen del miedo y de la gestión de las emociones. Nos remontamos al año 1954 para encontrar el texto de DEMING, precursor de los estudios sobre calidad, quien enumera 14 puntos para salir de la crisis, y en el punto octavo dice: «desechar el miedo» como estrategia de calidad. Nosotros preferimos hablar de «gestionar el miedo» en lugar de desecharlo. Gestionar significa tener la dimensión concreta del miedo, separando las amenazas reales y externas de las amenazas creadas por una insuficiente información o preparación, y discriminarlas de los miedos personales.

## *Sobre el miedo*

El miedo es el sentimiento más humano; todos sentimos miedo, a pesar de que algunos se niegan a reconocerlo. El miedo es un sentimiento antiguo, que va vinculado a la existencia del hombre. Aunque los motivos del miedo han cambiado respecto a los que sintieron los primeros pobladores de la tierra. Nuestros antepasados sentían miedo ante la amenaza de una fiera o ante la usurpación de su territorio. Cuando el hombre percibe una amenaza, su cuerpo empieza a segregarse una serie de sustancias que le preparan para atacar o para huir. Entre ellas, la adrenalina que le da la energía instantánea necesaria para emprender una acción poderosa y breve. El corazón late con más fuerza, la respiración se contiene, suda, etc. Una vez ha desaparecido el peligro, por la huida o porque ha vencido al agresor, el cuerpo elimina esas sustancias y nos invade una sensación de agotamiento y tranquilidad.

Pero hoy las amenazas que sufrimos no son físicas (aunque en ocasiones también). El miedo que tenemos los hombres y las mujeres en sociedad es de dos tipos: el miedo al fracaso y el miedo al rechazo. Y muchas veces el miedo es difuso, está en el ambiente. No servirá de nada que nuestro cuerpo se prepare para atacar o para huir si tenemos miedo a perder el trabajo, si tenemos miedo a ser ninguneados o, con la actitud, nos envían mensajes de rechazo. Esas amenazas de carácter emocional no pueden ser combatidas con los recursos del miedo físico. Así pues, nuestro cuerpo almacena todas las sustancias que ha vertido para prepararlo, para combatir el miedo, y se quedan convirtiéndose en agentes perniciosos que nos provocarán a corto o largo plazo la enfermedad mental o física. Basta consultar las estadísticas para ver que hay sectores de producción donde las bajas por enfermedad abarcan un tanto por ciento muy elevado de trabajadores y ya está científicamente comprobado cómo las emociones tóxicas, el miedo y sus derivados –la ira, la tristeza, etc.– provocan enfermedades degenerativas y trastornos como el alcoholismo o la bulimia, que son en realidad metáforas del miedo.

El miedo fundamental del momento en que vivimos es el miedo a la exclusión. Se calcula que un 20 por 100 de personas del mundo occidental están en peligro de exclusión. Los motivos de exclusión son fundamentalmente culturales y laborales. De ahí que manejar la interculturalidad sea un elemento básico para gestionar el patrimonio emocional en las organizaciones.

## *Actitudes no productivas*

La empresa Otto Walker realizó un estudio basado en una encuesta realizada a 750 profesionales cualificados para saber qué pensaban de sus jefes. Y el resultado fue un documento llamado «Los 18 comportamientos más irritantes de los jefes». Citaremos algunos de ellos: falta de respeto, prepotencia, no escucha, no apoya a su equipo, muy autoritario, roba medallas, no tiene confianza, poca claridad en los objetivos, etc.

Todas estas actitudes atentan, precisamente, contra los dos sentimientos organizacionales más importantes: el miedo y el sentimiento de pertenencia. Los empleados, directivos o no, que sufren

las actitudes señaladas trabajan con miedo y van perdiendo, si algún día lo tuvieron, el sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa. Esto se traduce en un deterioro del clima laboral, una peor calidad del trabajo, dificultad en la toma de decisiones, pérdida de creatividad, etc., que nítida y claramente perciben los clientes, ya que el trato y la calidad del producto o servicio se ven alterados y, por tanto, las ventas se ven afectadas.

Gran parte de las actitudes enumeradas envían mensajes de rechazo, o lo que es lo mismo, de exclusión. Los mensajes de exclusión en la empresa, en la política, en la familia o en las relaciones internacionales provocan la ira en quien los recibe; y la ira se transforma en violencia o en tristeza (depresión, huida, autolesión). Así hoy, en una sociedad avanzada tecnológica y científicamente, la violencia está presente en todas partes, a pequeña escala y en guerras terribles.

### *Gestión emocional tóxica*

Muchos autores consideran el liderazgo autoritario causante del bajo rendimiento en las organizaciones ya que dificulta la implantación de prácticas de recursos humanos de alto compromiso y de alto rendimiento (BARNES, GARTLAND y SNACK, 2004). Pero existe la creencia de que si el directivo genera miedo en sus empleados, estos trabajarán más y mejor. Esto, como demostraremos, es falso. Una persona que se comporta con prepotencia, que no escucha, que es propensa a la ira, es una persona con miedo.

La primera responsabilidad del directivo es reconocer y gestionar sus miedos. Debe saber que todos los seres humanos tenemos miedo y a partir de ahí, reconocer una vulnerabilidad que le hace «ser humano», e identificar las amenazas reales (cambios en el mercado, déficit financiero, etc.) de sus temores personales.

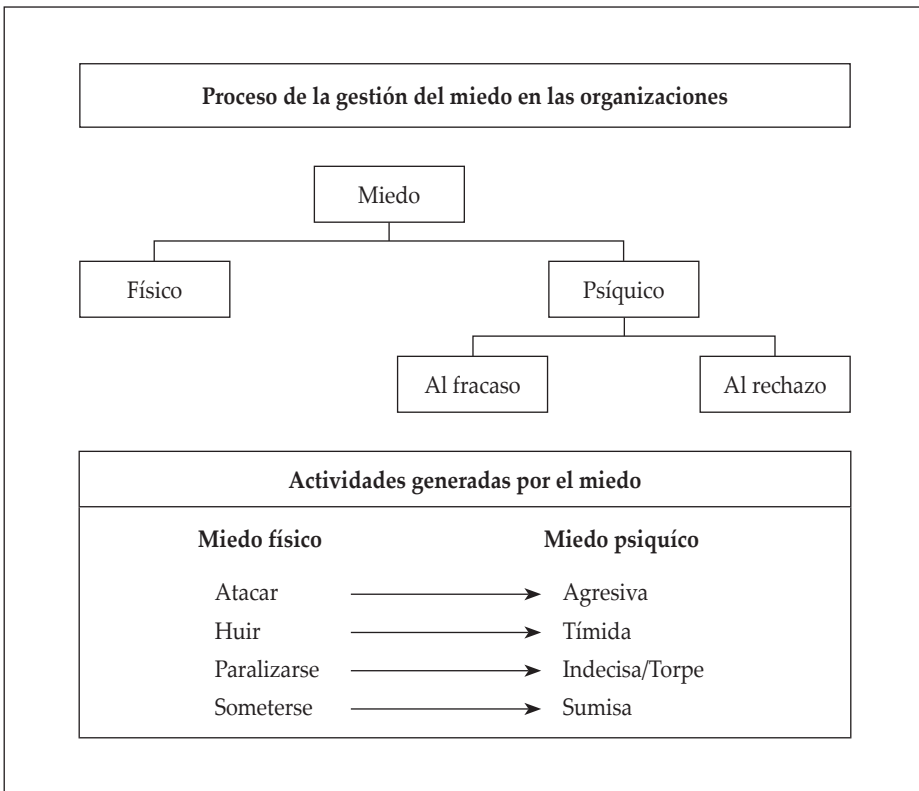
Cuando el directivo sabe reconocer y gestionar sus miedos, da confianza a la organización y con ello gestiona los miedos de los demás. Una organización que gestiona el miedo es más armónica, que no implica ausencia de conflictos, sino que estos se resuelven serenamente.

¿Qué ocurre cuando en una organización hay miedo? Sabemos que el miedo provoca uno de estos cuatro comportamientos: atacar, huir, paralizarse o someterse (GARCÍA RIBAS, 2007). Según cómo se produzca la situación amenazante, se producirá uno u otro comportamiento. Cuando el miedo no es físico, es social, genera cuatro actitudes equivalentes a los anteriores comportamientos: agresiva, tímida, indecisa o sumisa. Es decir, si una organización está liderada con miedo, sus clientes internos y externos adoptarán inconscientemente una de estas actitudes; la prepotencia o arrogancia genera ira, la timidez o retraimiento genera una ralentización del proceso productivo, creativo, etc., la indecisión es la falta de toma de decisiones y, por último, la sumisión es la humillación y por lo tanto tristeza y depresión.

El estrés es otra manera de decir miedo. El mundo empresarial tiene miedo a decir miedo, prefiere trabajar con eufemismos que suponen un menor compromiso emocional. Hasta el momento se han

realizado numerosos estudios sobre el estrés y sus consecuencias y se define como «síndrome de inadap-tación», o lo que es lo mismo: miedo a no cumplir las expectativas, miedo a fracasar, miedo a quedar descabalgado del cauce del progreso. No se puede gestionar una emoción si no se usa la palabra que conecta con nuestra emoción. Si hablamos de estrés nunca gestionaremos el miedo. Necesitamos usar la palabra con la que expresaríamos el sentimiento (en el mismo idioma) para poder manejarla y si usamos eufemismos, nos alejamos de la emoción. Por otra parte estrés significa tensión y no miedo.

Cada vez más la medicina se acerca a la idea del concepto de salud «bio-psico-social», un con-cepto que define la interrelación entre la enfermedad y la vida afectiva y social de un individuo. Y la normativa vigente de seguridad e higiene en la empresa obliga a velar por la seguridad bio-psico-social del trabajador.



*La pirámide de MASLOW de los miedos*

La pirámide de MASLOW (ABRAHAM MASLOW, 1943) determina la jerarquía –en cinco escalones– de las necesidades del ser humano en sociedad, pudiendo hacer extensible este concepto a las organizaciones y empresas. Las acciones encaminadas a satisfacer los diferentes niveles disminuyen el miedo y aumentan el sentimiento de pertenencia.





En el primer escalón se encuentran las **necesidades materiales**. La empresa debe procurar que sus empleados tengan las necesidades materiales cubiertas. Esto significa que deben recibir un sueldo adecuado a su capacidad y en condiciones que le ofrezcan al empleado seguridad. Para ello, deberá tener en cuenta la edad, las expectativas y la idea de promoción.

En un segundo escalón hallamos el concepto de **seguridad**. Cuando MASLOW habló de seguridad se refería sobre todo a protección física, pero hoy la seguridad es un amplio abanico de conductas y servicios que ofrecen o no certeza al empleado, a los accionistas y a los clientes. La seguridad se ofrece mediante información. Los empleados deben conocer el contenido de su puesto de trabajo, la actividad de otros departamentos, la marcha de la compañía, los planes estratégicos y participar en las decisiones que afecten a sus áreas de producción o de negocio. Ocultar información apela al viejo y obsoleto principio de que «quien tiene información, tiene poder». Hoy debe cambiarse por «el poder lo tiene quien da información».

Otro elemento que da seguridad es el **prestigio social** de la empresa, que va unido a la percepción emocional que provoca la marca en el público. Todos sabemos como consumidores que hay marcas con las que nos sentimos vinculados, por el prestigio de sus productos o servicios, o por los valores que proyecta la marca y que compartimos.

El siguiente escalón habla del **reconocimiento profesional**. Cuando hablábamos del miedo, decíamos que el miedo al rechazo es uno de los miedos fundamentales. Cuando no recibimos la aprobación de nuestros superiores, empezamos a elaborar un sentimiento que nos coloca bajo sospecha. No sabemos qué ocurre pero percibimos que algo va mal. El directivo debe dar reconocimiento al trabajo bien hecho, de manera explícita o bien con actitud amable a los empleados y colaboradores.

El último escalón de la pirámide es el de la **autorrealización**. Se alcanza cuando las personas sienten que están en su zona de confort; trabajan sin miedo, expresan su creatividad y las relaciones en la empresa son armónicas y prósperas.

#### *Atributos en la jerarquía de las necesidades de MASLOW*

Para que una empresa funcione a pleno rendimiento y aporte riqueza y felicidad, sus directivos deben considerar todos y cada uno de los escalones y atributos en la jerarquía de las necesidades de MASLOW. Los atributos a los que hacemos referencia son los siguientes:

##### **Necesidades materiales** (sueldo, tipo de contrato):

- Sueldo: el trabajo que realizo en la empresa está correctamente remunerado.
- Contrato (tipo/duración): el tipo de contrato laboral que mantengo con la empresa me garantiza mi empleo.
- Permanencia en la empresa (corto plazo/medio plazo/largo plazo).

##### **Necesidades de seguridad** (reconocimiento, buena imagen, reputación):

- Reputación (buena imagen, reconocimiento).
- Conocimiento de las funciones del cargo.
- Conocimiento de los objetivos de la empresa.
- Conocimiento de los valores de la empresa.
- Ambiente.
- Incertidumbre (entorno actual de la empresa).
- Actitudes de los directivos.

##### **Necesidades de reconocimiento social** (comunicación de la empresa):

- Percepción de la empresa en el exterior.
- Comunicación de la empresa.

##### **Necesidades de reconocimiento profesional** (eficacia, productividad):

- Reconocimiento del trabajo propio (logros, éxitos).

- Creatividad (proactividad).
- Obtención de responsabilidades.
- Relación con los superiores (respeto, afinidad, simpatía).

#### **Autorrealización** (hacer lo que gusta):

- Gusto por el trabajo/lo que se hace.
- Valores.
- Reconocimiento personal.

#### *El sentimiento de pertenencia*

Todos queremos pertenecer: a un país, una familia, un grupo social o cultural y también a una empresa. El sentimiento de pertenencia es un sentimiento atávico que vincula al individuo con el grupo para garantizarse la protección y la supervivencia. Hoy la pertenencia no está tan relacionada con la supervivencia física, pero sí con la confianza y la autorización de la identidad que caracteriza la vida de un individuo en la sociedad; de ahí que los mensajes de exclusión sean los más dolorosos, porque atañen también a nuestra necesidad de ser aceptados. Este sentimiento debe ser gestionado en la empresa para que todos los públicos relacionados con la firma –empleados, clientes, proveedores, etc.– sientan el orgullo de pertenecer a ella. Así se beneficiará directamente el patrimonio emocional de la organización y también convertirá a cada una de las personas relacionadas con la empresa en prescriptores, es decir, personas que comunicarán favorablemente en relación con la empresa.

Las empresas que deseen progresar deberán ser conscientes de que su comunicación debe fomentar el sentimiento de pertenencia y evitar mensajes que creen sentimientos de marginación o rechazo.

#### *La comunicación en la gestión del patrimonio emocional*

La gran pregunta que surge después de toda la exposición es: ¿quién deberá gestionar el miedo? La planificación gestiona el miedo. La gestión emocional de la empresa, de sus directivos y de sus empleados y colaboradores deberá producirse a través de la gestión de los recursos y la comunicación. Planificar la comunicación de la empresa deberá producir los efectos que se han mencionado. La organización de la comunicación deberá tender a crear «buenos usuarios emocionales», personas que conduzcan bien sus emociones, y su planificación deberá abarcar los circuitos internos y la comunicación externa. En otras palabras, tendremos que planificar cómo se comunican los directivos con la organización, los empleados entre sí y con los directivos, cómo se distribuye la información a toda la organización y cómo se comunica con los clientes externos, desde la comunicación oral hasta la comunicación corporativa.

### *Liderazgos según la gestión del miedo*

La gestión del miedo es distinta si se trata de hombres o de mujeres. Los miedos que tenemos todos los seres humanos en sociedad son: el miedo al fracaso y el miedo al rechazo. Cada uno de estos miedos está vinculado a unos de los géneros (hombres y mujeres); las mujeres organizan su actividad alrededor del miedo al rechazo, mientras que los hombres están condicionados por el miedo al fracaso. Las diferentes maneras de afrontación del miedo dan lugar a cuatro tipologías básicas de liderazgo:

#### **Tipología hombre:**

- **Asertivo:** reconoce sus miedos; sabe discernir entre amenazas reales y miedos personales; entiende el modelo, la situación de la empresa.
- **Mesiánico:** no siente miedo; se percibe a sí mismo en posesión de una verdad que desconocen los demás y se atribuye los derechos especiales; conduce a las organizaciones a ninguna parte; es peligroso porque genera en los demás un sentimiento de confianza irreal.
- **Temerario:** siente el placer del miedo; si es consciente de los límites, sabrá afrontar riesgos y gozará de los retos, siempre que el placer del riesgo no le ciegue y lleve a las organizaciones a riesgos innecesarios.
- **Antilíder:** no reconoce que tiene miedo; crea malestar e incertidumbre a su alrededor.

#### **Tipología mujer (GARCÍA RIBAS, 2007):**

- **Autorizada:** consciente de sus miedos; identifica los estereotipos punitivos y gestiona la culpa, a partir de allí es capaz de autorizarse a liderar según su identidad.
- **Estratégica:** identifica el entorno; es consciente de los valores y culturas que gobiernan el entorno; detecta las amenazas y planifica su comportamiento para alcanzar sus objetivos dentro de ese entorno.
- **Protectora:** actúa según el estereotipo vigente de mujer, adaptando comportamientos propios del entorno familiar; su miedo a ser rechazada sabotea su capacidad estratégica.
- **Antilíder:** no reconoce que tiene miedo; crea malestar e incertidumbre a su alrededor.

Los directivos emocionalmente eficaces, ya sean hombres o mujeres, se identifican por los siguientes rasgos: son respetuosos con sus empleados, marcan normas claras, definen la actividad de cada empleado, elogian el trabajo bien hecho, estimulan la creatividad y gestionan sus emociones.

## 2. Gestión del conocimiento

En el estudio de la gestión del conocimiento *knowledge management*, el objeto es el conocimiento; y el objetivo está relacionado con el proceso de identificación, medición y aprovechamiento de recursos intangibles de que dispone una organización, a fin de apoyar la estrategia empresarial. Se busca la generación de capacidades o competencias a partir de tomar conciencia de la importancia del conocimiento y de su incorporación al producto o servicio como factor de diferenciación frente a los competidores (NONAKA, 1991; WORLD BANK, 1999).

Se puede decir que la gestión del conocimiento consiste en el proceso de generación (creación y adquisición de conocimiento), de estructuración (acumulación y organización del conocimiento para ponerlo a disposición de los interesados), de transmisión e intercambio de conocimientos sin restricciones en tiempo real y su posterior aplicación. Este conocimiento requiere renovación y mejora continua en forma de aprendizaje. Una vez asimilado el proceso de aprendizaje, es necesario transformar este conocimiento y difundirlo para evitar que se desaproveche. Esto representa el paso de un conocimiento individual a uno colectivo, por el hecho de reutilizar los conocimientos y la experiencia de los que participan en el proceso.

### *Aspectos conceptuales de la gestión del conocimiento*

La gestión del conocimiento abarca una serie de conceptos que conviene estudiar para entender y aclarar su significado. Se parte de las bases teóricas y sus representantes más destacados han profundizado en temas tales como: la información, el conocimiento, el aprendizaje y la innovación.

- **La información**

El término «información» tiene diversas acepciones: la equivalente al conocimiento, a partir de datos procesados y de su uso inteligente; y la información utilizada en el contexto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que es transmitida a través de redes de personas y tecnológicas. El sector de la información electrónica lo constituyen el sector TIC, más el sector de contenido electrónico. Las TIC las constituyen los conocimientos técnicos relacionados con los recursos intangibles, el *software* y el *hardware*, y los medios de comunicación. Se transmite e intercambia información fluida en tiempo real y el incremento acelerado de las conexiones en red amplía cobertura y capacidad para soportar gran cantidad de información. Se constituye tanto en materia prima como en producto, permite a las empresas establecer una relación más directa entre sus empleados y colaboradores, y con los proveedores y clientes (CASTELLS, 1985).

Los productos de las TIC son los instrumentos que permiten visualizar, tratar, almacenar y transmitir la información a través de los medios electrónicos. Las TIC afectan a las actividades de información dentro de la empresa y a las actividades que requieran producción e intercambio de información de servicios de información, además, implican el desplazamiento de las tecnologías existentes y la incertidumbre por el cambio, aunque esto dependerá del grado de oferta y demanda

de estos servicios de información. El factor determinante no es, solamente, la reorganización única o la informatización aislada, pero sí la combinación de las dos (METACALFE, 1985; LOMBARD, 2001).

La industria de las tecnologías de la información se constituye en el elemento primordial dinamizador y de mayor efecto multiplicador de la economía, y la capacidad de innovación es la que determina el posicionamiento de empresas, regiones y países en esta industria globalizada; se requiere de flexibilidad empresarial, apertura institucional y un entorno social informado y abierto a la información (CASTELLS, 1999).

### • El conocimiento

La literatura relacionada con el «conocimiento» tiene múltiples interpretaciones: desde la visión epistemológica relacionada con el proceso intelectual que proporciona conocimiento, y su relación con la realidad, hasta la etapa postindustrial, en la que el conocimiento se convierte en el nuevo factor de producción de la economía, tiene la función de producir bienes y servicios mediante el capital intelectual, el *know-how* a través de la utilización de medios digitales.

Dentro de las aportaciones al estudio del conocimiento están las que se centran en la tarea del entendimiento y aprovechamiento de los recursos, como son la teoría de los recursos (BARNEY, 2004; WERNERFELT, 1984) o la teoría de las capacidades dinámicas; las cuales estudian los recursos y los procesos, y, especialmente, el conocimiento como un recurso para alcanzar los objetivos de la organización. Se habla, además, de la importancia de la empresa de centrarse en los recursos intangibles, a la profesionalización creciente de los trabajadores. La teoría del conocimiento, básicamente referida al estudio de las empresas desde el punto de vista de los conocimientos que poseen, se basa en las contribuciones teóricas acerca del conocimiento de PENROSE, ARROW y HAYEK. A partir de estas han aparecido otras como la economía evolutiva, de NELSON y WINTER, la epistemológica de POLANYI y otras relacionadas con el conocimiento tácito y explícito, la transferencia de conocimiento. Otras teorías, como la del capital humano, dan importancia a las personas y al comportamiento humano y sus interacciones; esto es, al conocimiento y las habilidades de las personas, gracias a la formación del trabajador como una forma de incrementar la productividad.

En cuanto al conocimiento tácito y explícito, tiene la capacidad de ser renovado en forma de aprendizaje. El conocimiento explícito es el que se estructura en la mente de las personas, se materializa y se pone a disposición en revistas, libros, etc., es procesado y difundido a través de redes de personas o de las TIC (electrónicamente o almacenado en bases de datos). Y el conocimiento implícito o tácito (de naturaleza subjetiva e intuitiva) es aquel que poseen las personas a través de su experiencia personal (vivencias personales, ideales, valores, emociones) y que puede ser utilizado por otros (BROOKING, 1997; DAVENPORT, 1998; NONAKA y TAKEOUCHI, 1995).

El conocimiento es, pues, un elemento más dentro de la empresa al cual hay que tratar como un proceso más. En este proceso intervienen, en un primer momento, la información y las TIC para hacer más eficiente el trabajo, del puesto de trabajo y del trabajo en equipo desde cualquier lugar. Por otro lado, se trata de hacer eficientes los procesos, es decir, mejorarlos hasta adquirir aprendizaje, desde la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, formal o informal; reflexionar,

probar ideas aunque sea a pequeña escala y tomar decisiones, se manifiesta a nivel individual en mejoras en el salario, en oportunidades de empleo y en la actualización de conocimientos.

### • Aprendizaje e innovación

El hecho de aprovechar, comunicar, conseguir cambios a partir del conocimiento tácito y explícito y de hacer un uso inteligente de la información se convierte en aprendizaje tanto individual como colectivo para las empresas. *Learning organization* consiste, según LUNDALL (1988), en la realización de actividades en un entorno de innovación tecnológica de tal manera que se vaya adquiriendo un aprendizaje, *learning by doing*, que hace que aumente la eficiencia y las habilidades, que se revierta en mejoras en el uso, *learning by using* y, finalmente, un aprendizaje resultado de la interacción de los productores y usuarios, *learning by interacting*. Una vez asimilado el proceso de aprendizaje, es necesario transformarlo. Se trata de orientar y administrar la información, la tecnología y el conocimiento. Así, la aplicación eficaz del conocimiento y la incorporación de la imaginación al producto o servicio para generar innovación, son la base fundamental de la ventaja económica (BUENO, 2000; NONAKA y TAKEOUCHI, 1995).

### *Instrumentos para la gestión del conocimiento*

Para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento, se requiere de herramientas o instrumentos que funcionen como un sistema para administrar la información y el conocimiento, y que el proceso sea liderado y gestionado estratégicamente, de tal manera, que se refleje en el aumento y diferenciación del capital intelectual, en el aumento de la capacidad estratégica del empleado, en el aprendizaje continuo, en la toma de decisiones acertadas y, consecuentemente, en la productividad y la competitividad de la empresa.

Los principales instrumentos en los que se fundamenta la gestión del conocimiento son:

- El **clima organizacional**. Deben darse las condiciones motivacionales y de confianza en los empleados y colaboradores, permitirse el trabajo en equipo y el acceso a la información y estimularse la creatividad y la participación. Una alineación de esfuerzos para implicarse, colaborar con los demás miembros de la empresa y compartir sus conocimientos como una forma de desarrollo profesional y con el ánimo de contribuir al logro de un ambiente de trabajo agradable. La empresa ha de generar competencias a partir de poner a disposición de los empleados y colaboradores la información necesaria, de tomar conciencia de la importancia del conocimiento, de su incorporación al producto o servicio como factor de diferenciación frente a los competidores.
- Las **herramientas que integren tecnologías y sistemas**, con una amplia cobertura y capacidad de soporte, para garantizar el flujo de información y de conocimientos cuando se necesite. La estructura debe ser sencilla y clara, y de fácil acceso para compartir información y conocimientos, y para estimular la comunicación de los miembros de la organización.

- **La sistematización de la información y el conocimiento** de la empresa. Procesamiento de datos y tratamiento de la información y el conocimiento para su conservación y para facilitar la interacción de los usuarios. Dentro de estas herramientas están desde la organización básica por categorías, árbol, carpetas, bases de datos, etc., hasta las intranet con roles definidos, plataformas de trabajo en grupo, comunidades virtuales, foros de discusión, blogs, tableros de anuncios, videoconferencias, *brainstorming* y mapas conceptuales, entre otros.
- **Los procesos y procedimientos del negocio.** Estructuras y mecanismos de la empresa que contemplan la calidad y la mejora continua, como es la estandarización y definición de procesos y procedimientos. Las funciones empresariales han de adaptarse a la nueva estructura y las nuevas formas de organización han de permitir un flujo inmediato de conocimientos relacionados con el negocio.

### *El capital intelectual y la gestión del conocimiento*

El capital intelectual adquiere importancia dado que alcanza un *stock* de capital intangible superior al tangible. Desde el punto de vista de la empresa, el conocimiento se incorpora al conjunto de «intangibles», como son: el material intelectual, la propiedad intelectual y la experiencia. Igualmente, está relacionado con la expresión, ya sea de palabras y números o con la forma de transmisión de datos, fórmulas, patentes, manuales o procedimientos. Se constituye en un factor de producción, en un *input* que al ser codificado se convierte en un *output* de innovación, especialmente para las empresas que lo utilizan como factor de competencia, dado que descubren oportunidades a partir de las cuales se crea valor en los productos o servicios innovadores y de calidad (ONTIVEROS, 2000; AMIT Y SCHOEMAKER, 1993).

Teniendo en cuenta que la función de la gestión del conocimiento es el incremento del capital intelectual para apoyar estratégicamente a la empresa, a partir del proceso de identificación, estructuración y aprovechamiento de los recursos intangibles nos valemos de las teorías desarrolladas por autores como THOMAS STEWART (1997), EDVINSSON Y MALONE (1997). Particularmente, nos centramos en la consideración del conocimiento como un factor que proporciona el capital intelectual de la empresa, y el cual está segmentado en capital humano, capital estructural y capital relacional. Esta estructuración del capital intelectual permite la definición de indicadores para medir y evaluar la gestión del conocimiento. En cada una de las categorías se describen los respectivos atributos, así:

**Capital humano:** hace referencia al conocimiento explícito; se estructura en la mente de las personas, se materializa y se pone a disposición de los demás, y es procesado y difundido a través de redes de personas o de las TIC. Y el conocimiento implícito o tácito es de naturaleza subjetiva, ya que se adquiere a través de la experiencia personal (vivencias, ideales, valores, emociones) y puede ser utilizado por otros (SCHULTZ, 1963; BECKER, 1964; NONAKA Y TAKEOUCHI, 1995).

#### ***Atributos:***

- Competencias: comprenden la formación (capacitación y su eficacia, acceso y aplicabilidad) y las capacidades, aptitudes y valores acordes con los objetivos de la empresa.



- Actitud innovadora: se refiere a la capacidad creativa, aprendizaje (capacidades y habilidades adquiridas en el trabajo), colaboración, cambios continuos.
- Clima organizacional: motivación, estímulos a la participación y a compartir, comunicación entre los miembros de la organización, compromiso.

**Capital estructural:** hace referencia al conocimiento susceptible de ser procesado y almacenado y que permanece en la organización, con el apoyo de las herramientas y mecanismos de gestión, y que contribuye a la eficacia y eficiencia de la empresa.

***Atributos:***

- Cultura organizacional: valores, creencias, formas de interrelacionarse, identidad de la empresa.
- Sistemas de gestión de información, conocimiento y calidad: TIC al servicio de usuarios, internos y externos, y del producto.
- Procesos y procedimientos de trabajo: auditorías, certificaciones.
- Fomento y resultados de la innovación y prácticas creadoras de nuevos productos o servicios.

**Capital relacional:** es el conocimiento de la organización obtenido a partir de su relación con el entorno y que contribuye a generar ventajas competitivas.

***Atributos:***

- Interacción con el interior de la organización y con el entorno: transferencia de conocimiento, canales de comunicación empleados-clientes, acuerdos entre empresas, responsabilidad social, imagen.
- Satisfacción y fidelización del cliente: calidad del servicio, relaciones con los proveedores y clientes.

*Contexto económico de la gestión del conocimiento*

Lo que se ha venido observando en los últimos años es una nueva dinámica económica y social, resultado del avance de la innovación tecnológica, los megamercados, el mercado de intangibles, el mercado electrónico, los cambios en la actividad y la gestión empresarial, la internacionalización de los mercados: participación internacional de las empresas como respuesta a las acciones de liberalización del mercado de productos y servicios. Esto significa que se han producido cambios en la organización económica y empresarial y en los instrumentos que intervienen en el crecimiento económico. Estos factores afectan, por un lado, a la estructura de la organiza-

ción, a la forma de intercambio económico y hasta a la estructura de trabajo, y, por otro lado, hacen que surjan nuevos objetos de conocimiento, apoyados por diferentes instrumentos de aplicación que aporten soluciones a su entorno. Exige, asimismo, el desarrollo de competencias y habilidades que integran tecnologías y sistemas de información para ser más competitivos apoyando las actividades de una empresa o negocio.

Por su parte, el capital intelectual y la gestión del conocimiento adquieren importancia, ya que se constituyen en un instrumento para afrontar los cambios que esta economía exige. La tendencia de las empresas es contar con una estructura que permita estimular la comunicación y con una actitud abierta al cambio para influir y facilitar la asimilación tecnológica. Esto hace que se replanteen también las funciones empresariales y que aparezcan nuevas formas de organización que permitan un flujo inmediato de conocimientos relacionados con el negocio.

### 3. Modelo de gestión del patrimonio emocional y del conocimiento

#### *Modelo de análisis de la gestión del patrimonio emocional y del conocimiento*

En la definición del modelo GPEC partimos de que las empresas están inmersas en una nueva dinámica que les exige adaptarse a los continuos cambios, encontrar fórmulas que les permita ser más productivas y competitivas. Esto implica cambios que van desde la forma de liderar, de gestionar, hasta el rol pasivo que han venido desempeñando los empleados.

El modelo GPEC se constituye en el resultado de un proceso de análisis que representa la forma más óptima de gestionar tanto el patrimonio emocional como el conocimiento, a partir de una nueva forma de liderazgo, de una actitud participativa y estratégica de los empleados y colaboradores de la empresa y de una adecuada gestión del conocimiento para que se convierta en capital intelectual.

En este sentido, el modelo GPEC propone **la gestión del «patrimonio» emocional, mediante la identificación del miedo y del sentimiento de pertenencia**. Se analizan las necesidades y los atributos de la pirámide de MASLOW, a partir de los cuales se establece el grado de pertenencia de los *stakeholders* y el posicionamiento de los atributos que explican la satisfacción, o no, dentro de la organización. Para ello, se aplica al análisis factorial a cada tipo de necesidades, así:

$$P_i = \beta_{0i} + \beta_{1i} NM + \beta_{2i} NS + \beta_{3i} NRP + \beta_{4i} NRS + \beta_{5i} NA + \epsilon_i$$

Donde:

P = Pertenencia

i = Cada uno de los individuos de la muestra

$\beta$  = Parámetro que medirá la intensidad –y, por lo tanto, la satisfacción o no– de cada una de las necesidades

NM = Necesidades materiales

NS = Necesidades de seguridad

NRP = Necesidad de reconocimiento profesional

NRS = Necesidad de reconocimiento social

NA = Necesidad de autorrealización

$\varepsilon$  = Error (todo aquello que no recogemos: como pueden ser las implicaciones personales fuera del lugar de trabajo, familiares, amigos, etc.)

Una vez que hemos hecho el análisis de la gestión del patrimonio emocional y teniendo en cuenta que es una condición necesaria en la gestión del conocimiento, se procede al **estudio del conocimiento en términos de capacidad de generación y transmisión de capital intelectual** en la organización. Se tienen en cuenta los atributos que consideramos contribuyen a generar y transmitir conocimiento y que no están incluidos en la pirámide de MASLOW. Se aplica el siguiente análisis factorial:

$$GT_i = \beta_{0i} + \beta_{1i} CH + \beta_{2i} CE + \beta_{3i} CR + \varepsilon_i$$

Donde:

GT = Capacidad de generar y transmitir conocimiento

$i$  = Cada uno de los individuos de la muestra

$\beta$  = Parámetro que medirá el grado de generación y transmisión del conocimiento

CH = Capital humano

CE = Capital estructural

CR = Capital relacional

$\varepsilon$  = Error (todo aquello que no recogemos: otros tipos de capital como pueden ser otros tangibles)

Por último, procedemos a construir la propuesta definitiva de análisis, mediante la integración de la gestión del patrimonio emocional y la gestión del conocimiento. El **modelo GPEC**, plantea el análisis de la relación entre el grado de pertenencia de los *stakeholders* y el grado de generación y transmisión del conocimiento, como elementos catalizadores para idear organizaciones emocional-

mente sostenibles, que fomenten el aprendizaje continuo, la innovación y la transferencia de conocimientos. Lo que redundaría en un incremento del capital intelectual, del rendimiento organizacional y, en últimas, el incremento de la productividad y la competitividad.

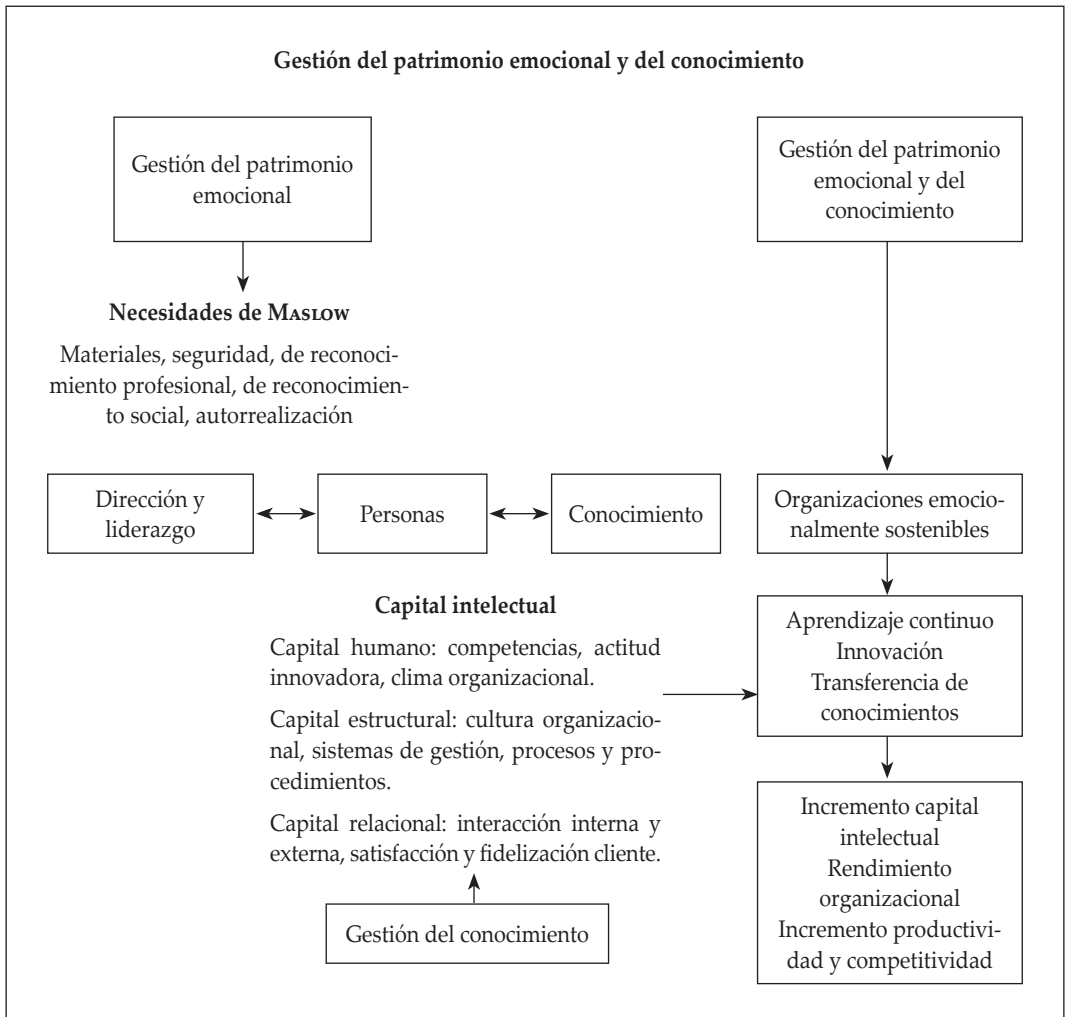
$$GPECi = Pi + GTi$$

Donde:

Pi = Pertenencia

GTi = Capacidad de generar y transmitir conocimiento

i = Cada uno de los individuos de la muestra



## *Nuevo paradigma y gestión del patrimonio emocional y del conocimiento*

Todo el mundo habla de la necesidad de un nuevo paradigma, pero veamos antes qué es un paradigma. Un científico definiría un paradigma como un modelo, un esquema o un límite. Tenemos paradigmas para todo: para cocinar, para vestarnos, para conducir, etc. Incluso para ser mujer o para ser hombre. Estos paradigmas se han desarrollado a lo largo de años porque son «la manera de hacer las cosas». Los paradigmas nos evitan «reinventar el camino».

Pero los paradigmas, ampliamente estudiados por el filósofo THOMAS KUHN (1922-1996), explican una realidad que va cambiando. El paradigma se sostiene y va albergando, de manera más o menos asumible, las nuevas formas, las nuevas exigencias, hasta que llega el momento de cambiar de paradigma porque se ha desbaratado todo el sistema. Y parece ser que ya ha llegado este momento.

«Las crisis debilitan los estereotipos y proporcionan los datos adicionales necesarios para un cambio de paradigma fundamental. La transición consiguiente a un nuevo paradigma es la revolución» (THOMAS KUHN, *filósofo*).

### • **Gestión del patrimonio emocional y del conocimiento**

La historia del conocimiento empieza en el Mediterráneo. Los pensadores griegos y romanos marcan los primeros siglos de la cultura en sentido amplio: arte, matemáticas, medicina, etc; y crean las bases del conocimiento que tenemos hoy. El conocimiento siempre fue razón y emoción, unidas, desde ARISTÓTELES hasta ORTEGA Y GASSET, pasando por SPINOZA. Pero en algún momento, quizás ocurrió después de la Edad Media, el poder separó razón y emoción, se entronizó la razón y se consideró conocimiento científico solo aquello obtenido por un proceso racional. Y así las cosas, la razón fue lo científico, lo masculino, lo cuantificable y, posteriormente, también lo anglosajón. Por la vía de la razón identificábamos la eficacia que debía ser cuantificable. Todo lo que hiciéramos debía responder a la pregunta cuánto y dar un número. Se era eficaz, científico, masculino y mental si todo lo que hacíamos era cuantificable. Ese fue el paradigma que ha llegado hasta la actualidad y que enmarca lo que se llama la cultura occidental, anglosajona y masculina, hoy en crisis.

El otro camino, el de los sentimientos, se atribuyó a la mujer, al mediterráneo y a lo acientífico, quedó segregado y las mujeres, con una cultura diferenciada, nos quedamos al margen del poder junto con la cultura mediterránea. Era el triunfo de lo racional sobre lo vital. Y así perdíamos todos, porque al separar razón de emoción el ser humano quedaba confinado a la impostura y mutilado de vida, de identidad.

Esta reflexión dio lugar hace unos cuatro años a un pequeño libro que se tituló *Management mediterráneo, una alternativa al management anglosajón*. Uno de los autores, el profesor José M. ROSANAS, decía al respecto: «si se tratara de medir la eficacia de la alimentación, EE.UU. sería el país más eficaz porque tienen la mayor tasa de obesidad del mundo». Nosotros, europeos y mediterráneos, no nos sentimos cómodos con esta medida. Sentimos que a los números les falta algo para explicar la realidad. Este modelo, anglosajón, masculino, científico, está alejado de la vida, que es también experiencia, sentimiento, sensación, y las empresas y/u organizaciones los objeti-

vos que persiguen son materiales y emocionales. El nuevo paradigma significa que la economía va bien, pero sobre todo que vaya bien con la vida, porque solo así es auténticamente rentable.

- **La mujer, una cultura huésped**

El marco conceptual en el que se define la vida pública es masculino. Cuando la mujer, históricamente ubicada en el ámbito privado, entra en el ámbito público, lo hace impostando su identidad, violentando su identidad, dócil, servil y sumisa, con miedo a no ser aceptada.

Por eso cuando nosotros nos planteamos un nuevo paradigma, lo que hacemos es reconstruir el conocimiento desde la identidad de las mujeres y rescatar todo aquello que es fuente de conocimiento, de vida y de progreso que había sido conculcado por el triunfo del modelo anglosajón que ahora se tambalea. Y rescatamos al mismo tiempo lo femenino y lo mediterráneo. Así pues, el nuevo paradigma deberá estar marcado por:

- La recuperación de la cultura emocional.
- La recuperación de los valores femeninos.
- La gestión social de los sentimientos.

- ***Management mediterráneo versus management anglosajón***

El *management* mediterráneo/liderazgo femenino plantea, respecto al orden vigente, las siguientes disyuntivas:

- Sostenibilidad/Eficacia.
- Identidad/Igualdad.
- Gestión miedo/Miedo.
- Talento/Impostura.

- **Gestión del patrimonio emocional**

Los sentimientos ni se compran ni se venden, como dice la copla, pero se anotan en la cuenta de resultados.

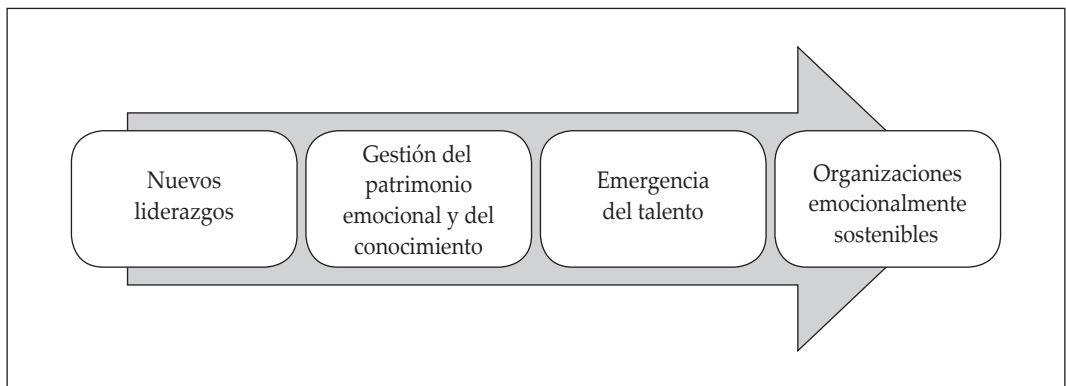
En este turbulento momento que vivimos, hay un sentimiento que invade el mundo: el miedo. El miedo va ligado a una amenaza y cuanto más inconcreta es la amenaza, más aumenta el miedo. Los líderes sociales, en su mayoría de discutible liderazgo, se afanan en aumentar el miedo, o lo que es aun peor, ofrecen una confianza vacua basada en el «confiar, que Dios proveerá». Hacen como los antiguos magos de la tribu que apelaban a las fuerzas del bien para aportar confianza, o del mal si se trataba de manipular con miedo.

El patrimonio emocional de las organizaciones, de los países, de las empresas, de las instituciones no está sujeto a la Bolsa ni al precio del petróleo. El patrimonio emocional de las organizaciones es susceptible de ser gestionado y, como decía en la primera frase, convertirse en ganancias, o pérdidas.

La gestión del patrimonio emocional es la competencia más importante en este momento y lo seguirá siendo en el futuro. Los expertos financieros reconocen que detrás de la crisis ha habido una «perversa» manipulación emocional de las personas, es decir, del mercado. Si cambiamos la «perversa manipulación emocional» por la consciente «gestión del patrimonio emocional», veremos muy pronto los buenos resultados.

- **El nuevo paradigma: la vida es rentable**

La identificación y gestión de las emociones será el factor competitivo de las empresas del futuro inmediato que nos permita gestionar y potenciar el conocimiento. El cambio de paradigma aportará bienestar, salud y prosperidad, porque esa es la consecuencia de vivir, comunicar y gestionar desde la identidad y no desde la impostura. La vida es rentable, es el nuevo paradigma.



### *Metodología para la aplicación del modelo de gestión del patrimonio emocional y del conocimiento*

Si partimos de que la tendencia de las empresas es contar con una estructura que permita estimular la comunicación y con una actitud abierta al cambio para influir y facilitar la asimilación tecnológica, es consecuente que también se replanteen las funciones empresariales y que aparezcan nuevas formas de liderar procesos en la organización que faciliten el flujo inmediato de conocimientos relacionados con el negocio; que se incentive la innovación y gestión del cambio empresarial, dando relevancia a la estrategia del conocimiento y del capital humano cualificado y profesional.

Entendemos, pues, que es decisiva la forma en que las empresas lideren a sus organizaciones, en que detecten cómo están administrando y utilizando la información para generar conocimiento en

su expresión tácita y explícita, de tal manera, que a partir de su empleo útil, se produzca un proceso de aprendizaje, se adopten prácticas innovadoras de trabajo y se aproveche la transferencia del conocimiento.

Este proceso es posible a través del estudio de la situación actual de la empresa y de la aplicación de la metodología que proponemos. Consideramos que el estudio de un caso exploratorio es la más adecuada a las necesidades y características del proyecto. Su importancia radica en que es una herramienta para la realización de estudios cualitativos específicos, para deducir y direccionar problemas de la realidad práctica a fin de proponer soluciones de mejora. En esencia, tiende a comprender, explicar y aclarar un fenómeno actual como es nuestro tema de estudio.

Como parte de la metodología de investigación se recurre a diversas fuentes, como son: las teorías, conceptos y puntos de vista de varios autores para dilucidar cómo y por qué tratamos el estudio desde la perspectiva de la gestión emocional y su relación con la gestión del conocimiento en las empresas. En este sentido, las teorías y conceptos nos ayudan a definir y explicar el objeto de estudio, el propósito y el criterio para evaluar su aplicación y también para determinar su relevancia, e incluso para ayudar a reenfocar los estudios futuros en este campo.

Igualmente, facilitan el desarrollo de la investigación por la lógica del diseño que permite la recolección y el análisis de datos. Se sigue un procedimiento para la definición del tema de estudio y para distinguir más fácilmente los elementos e interrelaciones generadas a partir de la elaboración de las preguntas, la recolección de datos, estrategias de análisis de datos, interpretación, validación y la redacción final del caso.

### *Objeto de estudio*

El objeto de estudio del proyecto de investigación parte de la comprensión del modelo de gestión del patrimonio emocional y del conocimiento y su aplicación a las necesidades de las empresas en el nuevo paradigma económico y social.

### *Formulación del problema*

Hacemos referencia a los interrogantes que nos han surgido previamente. Se trata de entender en qué marco se sustentan y de qué manera han de abordarse. Su exploración nos permitirá comprender mejor el tema, evaluar las disciplinas relacionadas y proponer líneas de actuación.

El planteamiento de los objetivos iniciales nos lleva a preguntarnos: ¿qué sentimientos se generan en las organizaciones y cómo las emociones influyen en las organizaciones del conocimiento?, ¿es posible utilizar el patrimonio emocional como instrumento de gestión del conocimiento?, ¿cómo puede contribuir a la mejora del sistema productivo? y ¿cómo puede utilizarse para los procesos de aprendizaje de las empresas?



## *Hipótesis*

Las siguientes proposiciones a examinar se contrastarán con los resultados, a partir de las teorías utilizadas para definir y explicar el objeto de estudio:

- La organización que aplica la gestión del patrimonio emocional determina su capacidad para dar respuesta a una adecuada gestión del conocimiento.
- La eficacia de la gestión del patrimonio emocional implica que se toman las decisiones acertadas para seleccionar los métodos idóneos para la gestión del conocimiento en las empresas.
- En el marco de la economía del conocimiento, las exigencias en cuanto a su gestión han cambiado, por lo que entendemos que la forma en que se lidera la organización también cambia.
- La gestión del conocimiento debe adaptarse a los requerimientos de las personas que conforman la organización y para ello la gestión del patrimonio emocional debe definirse en función de esa adaptación.

## *Unidades de análisis*

Se definen las unidades de análisis como las unidades que orientan el estudio a partir de un objetivo central que es el que va a direccionar la investigación. Estas unidades de análisis en nuestro caso corresponden a:

- La gestión del patrimonio emocional.
- La gestión del conocimiento.

## *Preparación del estudio de caso*

Utilizamos un protocolo en el que se sigue un plan de trabajo, como guía en el proceso de recolección, análisis e interpretación de la información y de los datos obtenidos.

## *Recolección de las evidencias*

- **Fundamentación teórica:** en principio se seleccionan las teorías y planteamientos relacionados con el objeto de estudio, y que le dan la base científica a la investigación. En este sentido, se hace una revisión de la literatura en relación con la gestión del patrimonio emocional y del conocimiento.

- **Diagnóstico de la situación actual:** se trata de comprobar en la práctica cómo se percibe la gestión del patrimonio emocional y el conocimiento por parte de la dirección, los empleados y los colaboradores de las organizaciones, previamente seleccionadas de diferentes sectores. Se definen una serie de indicadores relacionados con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que se dé una clara definición de la información que se pretende recopilar, que se defina conjuntamente con los líderes de la empresa el plan de acción a seguir de acuerdo a sus necesidades, y que se conozca e intercambie opiniones del interés y expectativas de los sujetos objeto de la investigación.

Se ha de procurar la acertada comparación entre la gestión del patrimonio emocional y la gestión del conocimiento en la organización y en relación con el entorno; de tal manera que redunde en un coste efectivo para la empresa al producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles.

Se sigue un plan de instrucciones para recopilar las evidencias de diversas fuentes útiles, para construir el diagnóstico, tales como: entrevistas a los empleados y colaboradores de la empresa para aplicar la auditoría GPEC, que nos permitirán mostrar la importancia de su participación y contribución al éxito del resultado de la investigación, en términos de que el reflejo de la situación real de la empresa permitirá la aplicación de correctivos adecuados y planes de acción acordes a las necesidades de la empresa.

- **Entrevistas:** a la dirección, a los empleados y colaboradores de la organización. Se recopila la información secundaria de las empresas seleccionadas y se procede a la observación directa y a la realización de entrevistas sistemáticas a un número reducido de personas del interior de estas.
- Aplicación de la **auditoría de la gestión del patrimonio emocional y del conocimiento:** consiste en la obtención de información directa de la dirección, de los empleados y colaboradores de la organización, a partir de un cuestionario diseñado previamente a partir de los objetivos del estudio y de la estructura definida en el modelo de análisis. Se busca confiabilidad y consistencia en las preguntas, de tal manera que el receptor de la encuesta conteste de forma fidedigna y que refleje la situación real de la GPEC en la empresa.
- **Fóruns en la web** de la organización: espacio para recoger la opinión de los interesados en el tema. Se aplica la encuesta diseñada para este fin.

### *Análisis de las evidencias*

A partir de las evidencias obtenidas de diferentes fuentes, se procede a realizar el análisis y la interpretación respectiva. Este análisis se constituye en una secuencia lógica que conecta las bases teóricas, los datos obtenidos de la aplicación de la auditoría GPEC y las conclusiones.

Se revisa y evalúa la información, tanto cualitativa como cuantitativa, para darle validez estructural al diseño del estudio. Esta fase generará una serie de datos cruzados y un conjunto de tablas y gráficas que configurarán el cuerpo experimental en el que basar las conclusiones del estudio. Se interpreta detalladamente la información y se prepara el *report*, en el que se presentan las conclusiones relacionadas con las hipótesis planteadas, las cuales han sido contrastadas con la realidad práctica, y con los planteamientos teóricos y conceptuales que explican el objeto de estudio.

### *Resultados, propuestas de mejora y conclusiones*

Se presenta a la dirección el informe de la gestión del patrimonio emocional y del conocimiento con los resultados del estudio, que incluyen el análisis de la organización (auditoría de la gestión del patrimonio emocional y del conocimiento), las conclusiones y el plan de acción, que incluye un seguimiento periódico de los resultados.

## **III. PRUEBA PILOTO SOBRE LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO EMOCIONAL**

Como parte de esta investigación se realizó una prueba piloto acerca de la evaluación de la gestión del patrimonio emocional en una institución universitaria. En el análisis se recogen las condiciones que se dan dentro de la organización para desarrollar un sentimiento de pertenencia e identificar dónde se concentran sus miedos. El análisis se centra en:

- Cómo se percibe el individuo a sí mismo dentro de la organización.
- Cómo percibe el individuo el ambiente de trabajo: cómo ve este individuo el resto de la organización (al menos su organización más cercana).
- Cómo se percibe a la organización desde el exterior.

En la prueba piloto se valoran los atributos principales de la estructura jerárquica de las necesidades de MASLOW adaptada a un entorno empresarial, y se extraen las siguientes conclusiones:

#### Necesidades materiales:

- Las necesidades materiales aparecen bien cubiertas, ya que en todos los casos más de la mitad de la plantilla de la empresa se encuentra muy de acuerdo/de acuerdo con los aspectos analizados.
- A pesar de ello, el aspecto más preocupante es que el 43 por 100 no cree que esté en esta organización dentro de 5 años.

#### Necesidades de seguridad:

- Las necesidades de seguridad también se encuentran cubiertas dentro de esta organización. La sensación de tener una buena imagen entre los compañeros, la relación con el equipo directivo y la seguridad en el ambiente laboral son los puntos fuertes.
- Por el contrario, la falta de comunicación de valores dentro de la organización y la indefinición de las funciones.

#### Necesidades de reconocimiento profesional:

- El grado de cumplimiento o satisfacción de las necesidades de reconocimiento profesional, aun teniendo niveles altos de aceptación, son inferiores a los anteriormente analizados.
- Se observan gaps como no dar a conocer los éxitos alcanzados o la poca capacidad para atribuirse responsabilidades.
- Otro elemento a desarrollar es la creatividad dentro de los empleados, ya que sólo el 55 por 100 considera que se favorece dentro del equipo.

#### Necesidades de reconocimiento social:

- Se considera que la organización tiene un reconocimiento social, tanto en su entorno personal como por la presencia en los medios.

#### Necesidades de autorrealización:

- El personal de la organización se siente identificado con el trabajo que realiza excepto en que no encuentra coincidencia entre sus valores y los de la organización.

#### Conclusiones de la aplicación de la auditoría GPEC:

El análisis de necesidades en el entorno empresarial cuenta con la fortaleza de que el equipo hace lo que le gusta y la debilidad de la falta de reconocimiento de los éxitos individuales y la incapacidad para atribuirse nuevas responsabilidades.

Por otra parte, el factor que más explica su satisfacción son las necesidades de reconocimiento social y las necesidades de autorrealización. Dentro del reconocimiento social, se debe incidir en la presencia dentro de la empresa de los medios; y respecto a la autorrealización, se debe trabajar para que los valores de la empresa coincidan con los del equipo.

Los elementos sobre los cuales se debe actuar y que actualmente no están desarrollados son los siguientes: que el empleado perciba que su trabajo es reconocido y valorado, y que se favorezca el desarrollo de la creatividad.

## Bibliografía

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. [1993]: «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14, págs. 33-46.
- BARNES, W.; GARTLAND, M. y SNACK, M. [2004]: «Old habits die hard: Path dependency and behavioral lock-in», *Journal of Economic Issues*, 38 (2), págs. 371-377.
- BARNEY, J. [2004]: *Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, Management Science 32; págs. 1.231-1.241
- BECKER, G.S. [1964]: *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, 2.<sup>a</sup> ed., Nueva York: Columbia University Press para National Bureau of Economic Research, 1975.
- BROOKING, A. [1997]: *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Barcelona.
- BUENO, E. [2000]: «La Era de la Información, del Conocimiento y del Aprendizaje», *Documento de trabajo de la sesión plenaria del Club Intelec*, mayo.
- CASTELLS, M. [1985]: *High technology, space, and society*, Beverly Hills, pág. 283.  
 – [1999]: *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, Madrid.
- DAVENPORT, T.H. y PRUSAK, L. [1998]: *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- DE LA MACHORRA, L.F. y MARTÍNEZ MESA, R.C. [2003]: «La Nueva Economía en Portugal y España. Balance y situación regional», *Colección APDR–Nova Economía e Desenvolvimento Regional*, vol. 1.
- DEMING, W.E. [1998]: *La nueva economía: para la industria, el gobierno y la educación*; versión en castellano por: Jesús Nicolau Medina, María Mercedes Gozalbes Ballester, Madrid: Díaz de Santos, pág. 5.
- DRUCKER, P. (2003): *Gestión del Conocimiento*, Barcelona: Ediciones Deusto.
- EDVINSSON, L. y MALONE M. [1997]: *Intellectual Capital*, New York: Harper.
- FORAY, D. y LUNDVALL, B.A. [1996]: «The Knowledge-based Economy: from the economics of knowledge to the learning economy», *Employment and Growth in the Knowledge-based economy*, París: OCDE.
- GARCÍA RIBAS, C. [2007]: *El síndrome de Maripili: el miedo de las mujeres a no ser querida*, Barcelona: La esfera de los libros.  
 – [2007]: *Tengo miedo. Carisma y liderazgo a través de la gestión del propio miedo*, Barcelona: Granica.  
 – [2008]: *Miedo a ser: las imposturas de la feminidad*, Barcelona: Alienta.
- GRANT, R.M. [1997]: «The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice», *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 3, págs. 450-454.
- GROVER, V. y DAVENPORT, T.H. [2001]: «General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda», *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, núm. 1.

- KERMALLY, S. [2000]: *Cuando economía significa oportunidad: la nueva economía en la era de la información*, Madrid.
- KOULOPOULOS, T.M.; SPINELLO, R.; WAYNE T. y WAYNE, D. [1997]: *Corporate Instinct: Building a Knowing Enterprise for the 21st Century*.
- LOMBARD, D. *et al.* [2001]: «Technologies de l'information et de la communication. NTIC el commerce électronique: sait-on vraiment de quoi on parle?», *Problèmes économiques*, 1-4.
- MARTÍNEZ MESA, R.C. [2006]: Tesis doctoral: «El sistema formativo territorial en la economía del conocimiento. Aplicación del estudio de caso exploratorio en Cataluña», Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.
- MASLOW, A. [1943]: *A Theory of Human Motivation*.
- MAYER, J.D.; DIPALO, M.T. y SALOVEY, P. [1990]: «Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence», *Journal of Personality Assessment*, 54, págs. 772-781.
- METACALFE, J.S. [1985]: *Información y teoría económica de la revolución de la información*, Madrid.
- NONAKA, I. [1991]: «The Knowledge-Creating Company», *Harvard Business Review*, 32, págs. 27-38.
- [1994]: *Models of knowledge management in the West and Japan, in Implementing Strategic Processes, change, learning and cooperation*, Londres: Lorange Peal, Basil Blackwell, págs. 117-144.
  - [1994]: «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, vol. 5, núm. 1, Febrary, págs. 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEOUCHI, H. [1995]: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation*, Nueva York.
- ONTIVEROS, E. [2000]: «La nueva economía», *Claves de la razón práctica*.
- SCHULTZ, T.W. [1963]: «Investment in human capital», *American Economic Review*, vol. 51, págs. 1-17.
- SCHUMPETER, J. [1947]: «The Creative Response in the Economic History», en Witt, Ulrich. II. Series. *Evolutionary Economics*, Cambridge: Britain University Press, pág. 150.
- [1951]: *Ensayos de J.A. Schumpeter*, Barcelona: okios-tau ediciones, pág. 135.
- SHAPIRO, C. y VARIAN, H.R. [1998]: *Information Rules: A Strategic guide to the Network Economy*.
- STEWART, T.A. [1997]: *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*, Buenos Aires: Granica.
- TAPSCOTT DON [1997]: *La Economía Digital: las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red*, Bogotá: McGraw-Hill, págs. 322.
- WERNERFELT, B. [1984]: «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, 5, págs. 171-180.
- WORLD BANK [1999]: *World Development Report 1998/99*, Nueva York: Oxford University Press. Ref Type: Report.