



La inteligencia emocional como factor clave para la competitividad de las PyMES

Emotional Intelligence as a Key Factor for Competitiveness at SMEs

*No hay empresas alemanas ni estadounidenses.
Solamente hay compañías que tienen éxito o que fracasan*
Ejecutivo Número 2 de Bertelsmann
Ciatado por Bateman y Snell (2001)

José Luis Ruiz Guzmán

Doctor en Ciencias en Economía Agrícola
Profesor investigador Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM
joseluis104@yahoo.com.mx

Alfredo Aguilar Valdés

Doctor en Administración de Agronegocios
Profesor investigador Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro
Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, México
aaguilar@ual.mx

Recibido: 6 de julio de 2007

Aprobado por árbitro externo: 27 de nov. 2007

Contenido

Introducción
Método
Análisis de los resultados
Conclusiones y recomendaciones
Referencias bibliográficas

Resumen. Las pequeñas y medias empresas (*Pymes*) en el mundo actual se circunscriben a la tarea de observar, atrapar, explotar y beneficiarse de las oportunidades ilimitadas que provoca el mercado local y el incremento de la competencia dada por la apertura comercial del proceso de globalización.

En este contexto, el reto es proporcionar a las Pymes a través de los Centros de Articulación Productiva (CAP, organismo privado propositivo del Fondo Pyme de la Secretaría de economía para la competitividad en México), acciones concretas para promover la gestión de la inteligencia emocional, que consoliden una cultura innovadora orientada al logro de ventajas competitivas en toda la cadena de valor, a través de la armonización de cuatro factores: *talento humano, aprendizaje, logística y creatividad*. Para lo anterior se emplea el método Interpretativo-Exploratorio de investigación y la historia de aprendizaje como elemento de consultoría.

El gran desafío de los CAP es orientar a las Pymes para que tomen la iniciativa de promover una nueva cultura de liderazgo empresarial enfocada a la transferencia y apropiación tecnológica.

El macro-concepto: iniciativa-insuficiencia-impulso-incentivo-introspección-integración-impacto, configura el ingrediente clave de la competitividad, que va desde la intencionalidad de las emociones hasta lograr que dichas conductas generen innovación en productos y procesos.

Las insuficiencias, el impulso y los incentivos configuran las tres acciones básicas de la gestión de la motivación para competir. La introspección e integración son los compromisos que aseguran la visión del sostenimiento de la empresa en el mercado local en un contexto de competencia global.

Abstract. At the present time, Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) are circumscribed to analyze, grasp, exploit, and take advantage of the endless opportunities resulting from the local market and the competition increase as a consequence of the globalization process' commercial opening.

In this context, the challenge is to provide the SMEs, through Productive Articulation Centers (Centros de Articulación Productiva – CAPs, a propositional private entity belonging to the SMEs Fund – Fondo Pyme of the Secretary of Economy for Competitiveness in Mexico) with concrete actions promoting the emotional intelligence management. The objective of this effort is to lead these enterprises to consolidate an innovating culture aimed to achieve competitive advantages along the whole value chain through the harmonization of four factors: human resource, training, logistics and creativity. Such initiative is performed following the interpretative-exploratory research method and taking the history of learning as consultative element.



The CAPs' great challenge is to guide the SMEs to take the initiative to promote a new entrepreneurial leadership culture focused on technological transference and appropriation.

The macro concept initiative-insufficiency-promotion-incentive-introspection-integration-impact sets the key ingredient for competitiveness, starting from emotional intentionality to innovation in processes and products through the mentioned stages.

Insufficiencies, promotion and incentives mean the three basic actions for competition-motivation management. Introspection and integration work as commitments to guarantee the vision of the enterprise's local market support in a global competition context.

Palabras clave. Aprendizaje, Articulación, Creatividad, Competitividad, Innovación, Inteligencia emocional, Historias de aprendizaje, Talento humano.

Key Words and Expressions: Articulation, Creativity, Competitiveness, Emotional Intelligence, Human Resource, History of Learning, Innovation, Learning.



Introducción

...hacer que la crítica sea constructiva es uno de los elementos clave de la inteligencia emocional.

Cómo también lo es el control de nuestros sentimientos negativos. De modo que las personas aprendan a utilizar sus emociones de forma productiva y desarrollen las capacidades necesarias para relacionarse con los demás.

Hendrie Weisinger

La inteligencia emocional en el trabajo, (2003)

Las pequeñas y medias empresas (*Pymes*) en el mundo actual se circunscriben a la tarea de observar, atrapar, explotar y beneficiarse de las oportunidades ilimitadas que provoca el mercado local y el incremento de la competencia dada por la apertura comercial del proceso de globalización. La visión y la responsabilidad de la empresa tendrá que estar dirigida a generar un espacio donde la estructura organizacional permita al capital humano estar en un constante cambio dirigido a la renovación, para enfrentar el reto de la hipercompetencia futura, un estado en el cual ya no es fácil crear y sostener una ventaja competitiva. La productividad y la competitividad constituyen la llave para el crecimiento y sostenimiento de la empresa, y el liderazgo del empresario consiste en orientar sus esfuerzos en crear un ambiente organizacional en armonía, con la intención de que sus integrantes se motiven a aprender nuevas habilidades o talentos encaminados a la formación de una cultura de la innovación que genere ventajas competitivas a lo largo de la cadena de valor de la empresa de manera permanente.

Por tanto, el reto es proporcionar a las *Pymes* a través de los Centros de Articulación Productiva (*CAP, Organismo privado propositivo del Fondo Pyme de la Secretaría de economía para la competitividad en México*), acciones concretas para promover la gestión de la inteligencia emocional, que consolide una cultura orientada al logro de ventajas competitivas en toda la cadena de valor, a través de la armonización de cuatro factores: *talento humano, aprendizaje, logística y creatividad*. Se utiliza el concepto de sistemas para alinear la estructura administrativa dirigida al aseguramiento de la productividad con la administración encaminada a la competitividad, como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Sistema de competitividad y estructura administrativa

Entrada <i>(Variable independiente)</i>	Proceso <i>(Variable independiente)</i>	Salida <i>(Variable dependiente)</i>
Estructura administrativa titular para la productividad: <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planeación • Dirección y • Control 	Estructura base de la organización para la generación de una cultura orientada al logro de ventajas competitivas: <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano (Inteligencia Emocional), • Aprendizaje (Inteligencia heurística o exploratoria) • Logística (Inteligencia racional) y • Creatividad (Inteligencia intuitiva) 	Estructura administrativa asociada a la competitividad: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Costos • Velocidad • Innovación
	Retroalimentación	

Fuente: Elaboración propia con ideas aportadas por Porter (1996)¹, Bateman y Snell (2002)², Senge (2002)³, Weisinger (2003)⁴, Chiavenato (2004)⁵.

Para entender los conceptos de productividad y de competitividad se retomaron los conceptos de Michael E. Porter, Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, Berth Jönsson y Sharon M. Oster, y el análisis de sus perspectivas; se observa que emplear sólo las estrategias *organización, planeación, dirección y control* de la estructura tradicional de la administración no es suficiente para detonar la creación de ventajas competitivas; de acuerdo con la opinión de los investigadores y consultores considerados, se requieren al menos de otras cuatro medidas que en las dos últimas décadas las empresas han incorporado a su portafolio de estrategias, tales como: la calidad, costos, velocidad e innovación. Prácticas que han facilitado el logro de la competitividad de

¹ **Porter, Michael E.** *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Editorial CECSA, 3ª. Edición, México, (1996), p. 15, 16, 138.

² **Bateman, Thomas S. y Snell Scott A.** *Administración: Una ventaja competitiva*, Editorial McGraw-Hill, México, 4ª. Edición, (2002), p. 6-8 y 20-28.

³ **Senge, Peter.** *Learning organization, DVD-video*, Gestión-Expomanagement, Sao Paulo, Brasil, (2002)

⁴ **Weisinger, Hendrie.** *La inteligencia emocional en el trabajo: La comprensión de las propias emociones como una forma de lograr la comunicación óptima*, Editorial Punto de Lectura, España, 2ª. Edición, (2003), p. 17-18 y 128-132.

⁵ **Chiavenato, Idalberto.** *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Editorial Thomson, México, (2004), p. 10-12.



maneras más sostenibles, sobretodo, por aportar el elemento de innovación, útil para el desarrollo e investigación de productos.

La incorporación del talento humano en la organización. En este contexto se refiere a las pocas dotes para la comunicación de los jefes, la falta de motivación de los subordinados, los conflictos entre los empleados de departamento, la necesidad de superar la resistencia de los trabajadores, la reorganización del departamento y a otras preocupaciones similares. Para profundizar sobre esta perspectiva fue necesario revisar y analizar las experiencias documentadas de autores como Idalberto Chiavenato, F. Luthans, Stephen P. Robbins, Jorge R. Etkin. De las cuatro disciplinas de la organización: teoría de la organización, desarrollo organizacional, administración de los recursos humanos y comportamiento organizacional, se profundiza en ésta última dado que aborda la gestión del talento humano de manera muy completa. Para ello se consultan las obras de Tom Peters, Peter F. Drucker, Idalberto Chiavenato, Bradford D. Smart y Edward L. Gubman.

El segundo elemento de macro-concepto corresponde al proceso de aprendizaje en la organización, esto es, la organización que es capaz de aprender nuevos talentos. Esto es un proceso reciente y constituye la base para el logro del cambio cultural de los integrantes de la empresa. La idea es enfocar la identificación y mantenimiento de la fase de aprendizaje de diversos talentos como ventaja competitiva y que ésta sea el sendero que lleve a la creación y multiplicación de ventajas competitivas necesarias para que la empresa tenga posibilidades no sólo de posesionarse, sino de sostenerse en el actual mercado global y competitivo. En el área de aprendizaje se revisaron los conceptos de emoción, motivación, interés e inteligencia bajo la perspectiva de Patrick J. Thurbin, Idalberto Chiavenato, Peter M. Senge, Luigi Valdes Buratti, Nancy M. Dixon, Donald L. Kirkpatrick, Art Kleiner, George Roth y Nicola Phillips. El tema de logística y creatividad que constituyen el tercer y cuarto elemento del macro-concepto sólo se mencionan para tener una visión global de la investigación que estamos desarrollando y sus resultados se comunicarán en otro momento.

La definición de inteligencia emocional de Weisinger (2003)⁶ es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados. Ejemplifica lo anterior con el siguiente argumento:

Pongamos por caso que tenemos que realizar una presentación importante y nuestra percepción de nosotros mismos –un componente

⁶ Weisinger, Hendrie. *Op. cit.* (2003) p. 17-21.

de la inteligencia emocional- nos indica que nos sentimos muy ansiosos. Entonces, nuestra inteligencia emocional nos hace emprender una serie de acciones: podemos tomar las riendas de cualquier pensamiento destructivo; hacer ejercicios de relajación para sentirnos menos tensos, y abandonar cualquier conducta contraproducente, tal como andar de un lado a otro de la habitación. Con ello, reducimos la ansiedad lo suficiente como para llevar a cabo la presentación con seguridad.

Las aplicaciones de la inteligencia emocional en el trabajo son prácticamente infinitas. La inteligencia emocional resulta un instrumento eficaz para resolver una situación delicada con un compañero, cerrar un trato con un cliente difícil, criticar al jefe, perseverar en una tarea hasta completarla y enfrentar otros retos que afecten nuestros éxitos. La inteligencia emocional se utiliza de forma intrapersonal -ayudándonos a nosotros mismos- e interpersonal -ayudando a los demás-.

Los componentes de la inteligencia emocional derivan de cuatro elementos esenciales en la opinión de Weisinger, que funcionan como los cuatro elementos básicos del ADN -Ácido desoxirribonucleico-. Los cuatro componentes básicos representan capacidades que, combinadas, dan lugar a la inteligencia emocional. Se organizan de modo jerárquico y cada nivel superior incorpora y desarrolla las capacidades de los niveles inferiores:

1. La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
2. La capacidad de poder experimentar y generar a voluntad determinados sentimientos, en la medida en que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
3. La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que se deriva de uno mismo.
4. La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Si se alimentan de la experiencia, estos elementos nos permiten desarrollar capacidades específicas que son la base de nuestra inteligencia emocional. No obstante, a diferencia del ADN biológico, los componentes básicos de la inteligencia emocional pueden desarrollarse de modo que nuestra inteligencia emocional aumente notablemente. Estos cuatro componentes básicos fueron establecidos por los psicólogos John Mayer, de la universidad de New Hampshire y Peter Salovey, de la universidad de Yale, auténticos pioneros que en 1990 acuñaron también el término "inteligencia emocional". Otro estudioso y promotor del



concepto de inteligencia emocional es Goleman (2004)⁷ que retoma la expresión *alfabetización emocional* de Hilen Rockefeller Growald, fundadora y presidenta del Instituto para el progreso de la salud, y con el apoyo del Fetzer Institute de Kalamazoo, en Michigan, le ha permitido explorar más profundamente el significado de *alfabetización emocional*.

Goleman (2003)⁸ al referirse a la educación emocional en el mundo de la empresa encuentra una serie de estudios que evidencian claramente el efecto del estilo emocional del líder en el clima emocional de sus subordinados. Y menciona que, si ese clima es positivo, los beneficios son mayores porque, en tal caso, los empleados dan lo mejor de si. Sí, por el contrario, los trabajadores son desagradados por su jefe o se sienten a disgusto en su puesto de trabajo, se limitan a cumplir estrictamente con su función sin necesidad de alcanzar un desempeño óptimo lo que, a la larga, acaba resultando perjudicial para la empresa. Así pues, los líderes empresariales cuyos estilos son más positivos resultan más inspiradores, porque saben articular los valores compartidos para que sus empleados encuentren el significado de su trabajo.

Este tipo de líderes sabe crear un clima emocional positivo en sus empresas, lo que necesariamente influye en la cuenta de sus beneficios. Del mismo modo, los líderes que saben establecer relaciones más armoniosas entre sus empleados y que dedican tiempo a conocerlos también obtienen mejores resultados. Y lo mismo podríamos decir con respecto a los líderes que preguntan a sus empleados: "¿Qué espera usted de su vida y de su carrera?" o "¿Cómo podría ayudarle a desarrollar sus expectativas?". Por último, los líderes que cooperan con sus empleados y aquellos que toman sus decisiones después de escuchar a todo el mundo tienen también un impacto mucho más positivo.

En el caso de las emociones destructivas, para Goleman (2003)⁹ son aquellas que dañan a los demás y a nosotros mismos, y los estados mentales destructivos son la baja autoestima, el exceso de confianza, resentimiento, celos y envidia, falta de compasión e incapacidad de mantener relaciones interpersonales próximas. En cambio los estados mentales constructivos son respeto hacia uno mismo, autoestima (merecida) a uno mismo, sensación de integridad, compasión, benevolencia, generosidad, ver la verdad, la bondad y la justicia, amor, amistad. En el cuadro 2. Goleman resume aquellas emociones

⁷ **Goleman, Daniel.** *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual.* Editorial Javier Vergara Editor, México, (2004), p. 11.

⁸ _____. *Emociones destructivas: cómo comprenderlas y dominarlas.* Editorial Vergara, Argentina, (2003), p. 292

⁹ *Ibid.*, p. 87 y 104

secundarias que derivan de la ira, apego e ignorancia, y las denomina *aflicciones mentales derivadas*.

Cuadro 2. Veinte emociones destructivas

Ira	Apego	Ignorancia	Ignorancia + apego
<ul style="list-style-type: none"> • Cólera • Resentimiento • Rencor • Envidia/celos • Crueldad 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaricia • Autoestima exagerada • Excitación • Ocultamiento de los propios defectos • Embotamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Fe ciega • Pereza espiritual • Olvido • Falta de atención introspectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Petulancia • Engaño • Desvergüenza • Desconsideración hacia los demás • Falta de escrúpulos • Distracción

Fuente: Goleman (2003)¹⁰

La incorporación del proceso de gestión de la inteligencia emocional en la empresa como instrumento de articulación del *talento humano* se da a través del macro-concepto denominado las *Siete les: iniciativa-insuficiencia-impulso-incentivo-introspección-integración-impacto*. El desarrollo de las *Siete les* se fundamentó en las percepciones y concepciones de Hendrie Weisinger, Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Norberto Levy, Ferran Salmurri y Tara Bennett-Goleman.

Las *Siete les* van dirigidas a la optimización del desempeño de la gente en el trabajo, encauzando de forma *intencional* nuestras emociones para que trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a gobernar nuestro comportamiento, hasta lograr que dichas conductas generen *innovación* orientada a la competitividad de la organización, frente a la intensificación de la competencia dado por el proceso de globalización de los mercados. Al final se realiza un análisis de resultados obtenidos y se concluye acerca del probable éxito de las *Siete les* en crear una sociedad emocionalmente inteligente, que pueda alinear la *competitividad, organización, aprendizaje y talento humano* de la empresa.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 148 y 149.

Método

*Necesitamos personas reflexivas que sepan cómo plantear buenas preguntas.
¿Podría ser muy importante una cierta formación universal en filosofía!
Todas nuestras respuestas actuales nos están llevando al desastre.
Necesitamos cuestiones mejores*

Donah Zohar
**Una mente empresarial moldeada
por la física y la filosofía (2002)**

De acuerdo con la tipología de los sistemas de investigación elaborada por Miguel S. Valles (2003)¹¹, se emplea el método *Interpretativo-Exploratorio* en lo general como se señala en el Cuadro 3. Y en lo particular en el modelo *Investigación y Evaluación de Sistemas en Administrativos* producto de la investigación y análisis del método científico realizado por Ruiz *et al* (2004)¹² y Gómez *et al* (2004)¹³. Instrumentos aplicados al análisis de la inteligencia emocional como factor clave en la gestión del talento humano aplicado a la competitividad en la organización.

Cuadro 3. Tipología de procedimientos analíticos de datos

Generación de teoría	No o Explicativa	Explicativa y probatoria	Explicativa y exploratoria
	Si o Interpretativa	Interpretativa y probatoria	Interpretativa y exploratoria
		Si o Probatoria	No o Exploratoria
Prueba provisional			

Fuente: Elaboración propia con información de Miguel S. Valles (2003).

¹¹ Valles, Miguel S. *Técnicas Cualitativas de Investigación Social: Reflexión metodológica y práctica profesional*, Editorial Síntesis, España, 3a. Reimpresión, (2003), p. 339-349.

¹² Ruiz Guzmán, José Luis (Coordinador). *Protocolo de investigación y Consultoría versión 2003: Espacio para el diálogo, debate y reflexión de la innovación del método*. Editado por el Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública, México, (2003), Formato en CD.

¹³ Gómez G., Gerardo; Aguilar V., Alfredo y Ruiz G., José Luis. *Teoría de Juegos: Aportaciones al Proceso de Investigación y Consultoría de Empresas agropecuarias*. Memorias del Congreso Internacional de Administración de Empresas Agropecuarias 2003 (CIAEA), Universidad Autónoma de Tamaulipas, Matamoros, Tamaulipas, México, (2003).



En el Cuadro 4 se muestra la secuencia del protocolo *Investigación y Evaluación de Sistemas en Administración Pública*, el cual se ejecuta en cuatro espacios de trabajo: el observatorio, un laboratorio, el seminario y un consultorio, con el objeto de crear un ambiente donde los actores involucrados en el proceso de investigación a través de la aplicación de las siete *Des*: diagnóstico, división, delimitación, definición, desarrollo, documentación y divulgación, se obliguen a observar cuatro conductas: *Aprender a desaprender*, *aprender a aprender*, *aprender a emprender* y *aprender a extender*:

- **Aprender a desaprender** el conocimiento acumulado y generalmente empleado por un conocimiento potencialmente generador de innovaciones, aplicado al beneficio de la sociedad. Donde la *inteligencia espiritual* controla el cambio del sendero por seguir y predominan la intuición y la imaginación, más que lo racional. Con la intención de percibir, asimilar y apropiarse de nuevos conocimiento que permitan generar el **diagnóstico, división, delimitación y definición** del problema, en función de tres variables: ambiente organizacional, actitud del individuo y alineación cultural vía innovación.
- **Aprender a aprender** a transformar el conocimiento acumulado en conocimiento útil. Destaca el uso de la *inteligencia racional*, que induce a dar congruencia social y económica al nuevo conocimiento. Con el objeto de dar las pautas del **desarrollo** de la organización con una visión de competitividad empresarial, observando los principios que rigen la gestión de la inteligencia emocional.
- **Aprender a emprender** acciones concretas con el conocimiento útil generado por el proceso de investigación, sobresale la aplicación de la *inteligencia documental*, la cual permite el proceso de verificación del proceso de investigación y en consecuencia tener un punto de partida para obligar a la comunidad a **documentar** el paradigma de la evolución, transformación, revolución, resiliencia y renovación del conocimiento.
- **Aprender a extender** el conocimiento obtenido del proceso de investigación al sector público y privado vía consultoría. De tal suerte que la aplicación de la *inteligencia emocional* permita superar las etapas de exposición y posicionamiento de la investigación, para alcanzar fases de crecimiento y desarrollo. Implica el compromiso de **divulgar** las experiencias y nuevos conocimiento generados a otras comunidades de la región.

Cuadro 4. Las siete *Des* del protocolo *Investigación y Evaluación de Sistemas en Administración*



Fuente: Ruiz *et al* (2004)¹⁴

Además de las diferentes conductas antes descritas, el proceso de investigación es guiado por la aplicación de las siete *Des*: **diagnóstico, división, delimitación, definición, desarrollo, documentación y divulgación**, ocupando cuatro espacios de trabajo: el observatorio, laboratorio, seminario y consultorio que conforma el sistema de investigación.

- El **observatorio** (Observación) como espacio de trabajo que enfatiza el proceso de percibir, asimilar y apropiarse de nuevos conocimientos y fomentar el pensamiento creativo que permita obtener en su primera fase el precedente o antecedente de la investigación. Esto se logra mediante la elaboración del **diagnóstico** de los supuestos problemas, la **división** o segmentación del principal problema en sus variables dependientes e independientes, cuyo análisis matricial heurístico permita su **delimitación** concreta, que lleve finalmente a la **definición** del problema en el momento presente. La segunda fase del trabajo de observación es realizar un ejercicio de prospectiva que permita generar múltiples escenarios a futuro y que por su trascendencia pueda constituir en lo general, el objetivo principal de la investigación y en lo específico construir una propuesta concreta de solución que determinarán la vía obligada para transitar desde una estado no deseable a uno donde quede clara la meta a la que se aspira llegar, lo cual permite conformar la hipótesis principal de investigación.

¹⁴ **Ruiz G., José Luis;** Aguilar V., Alfredo; Gómez G., Gerardo y Ruiz L., Javier. *Consultoría Profesional de Empresas Agropecuarias: Método de investigación e innovación de sistemas en administración*. Memorias del Congreso Internacional de Administración de Empresas Agropecuarias 2004 (IAEA), Chihuahua, Chih., México, (2004).

- El siguiente espacio de trabajo lo configura el **laboratorio** (Experimentación), donde se promueve las pautas del **desarrollo** de un concepto que permita a una empresa aplicar la gestión de la inteligencia emocional, para articular la promoción y aprendizaje del talento humano en la organización alineada a la competitividad. En este sentido el marco teórico investigado será fundamental para construir la propuesta, como una vía factible y viable de crear y sostener la ventaja competitiva de la empresa a través del tiempo. En dicho marco teórico se revisan los conceptos que integran el macro-concepto *talento humano, aprendizaje, logística, y creatividad*, esto es, inteligencia emocional, inteligencia heurística o exploratoria, inteligencia racional e inteligencia intuitiva que serán los elementos provocadores para optimizar la función de la empresa. La segunda actividad del laboratorio se dirige al reto de diseñar en forma concreta el concepto de gestión de la inteligencia emocional que vinculará la estructura administrativa para la productividad con la estructura administrativa orientada a la competitividad.
- La siguiente área de trabajo corresponde al **seminario** (Documentación), que es un espacio donde el investigador se ve obligado a **documentar** el paradigma del concepto por crear, a través de una historia de aprendizaje, cuyo documento final permite verificar o refutar el sendero que condujo a la propuesta de la investigación.
- El último espacio lo constituye el **consultorio** (Articulación) que conlleva el compromiso social en **divulgar** las experiencias de desarrollo al sector empresarial del ramo y a otros empresarios de la región deseosos de buscar oportunidades de crecimiento e inversión. En este espacio el investigador se ve obligado a tomar el papel de consultor para divulgar sus experiencias con el fin de promover una actitud empresarial innovadora orientada a la competitividad.

Existe un reciente instrumento denominado historia del aprendizaje (*Learning History*) y Dixon (2001)¹⁵ lo describe como un proceso - desarrollado en MIT- para capturar conocimiento acerca de cómo aprenden las organizaciones. Los principales investigadores de este proceso han sido Art Kleiner y George Roth (2000)¹⁶. Aunque las historias del aprendizaje no fueron desarrolladas por una organización específica, constituye un ejemplo de transferencia estratégica de conocimiento porque están apoyadas por una teoría bien sustentada y son notables por contar con un riguroso protocolo de investigación. La historia de aprendizaje es un proceso para capturar conocimiento utilizable a partir

¹⁵ **Dixon, Nancy M.** (2001), *El conocimiento común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*, Editorial Oxford, México. p. 121-125.

¹⁶ **Kleiner, Art y Roth, George.** *El cambio basado en el aprendizaje: Realidades sobre la transformación corporativa*. Editorial Oxford, México, (2000).. p. 1-8.



de la amplia experiencia de un equipo y transferirlo a otro equipo, que podía encontrarse distante en términos del contexto.

Una historia de aprendizaje da como resultado un documento narrativo, de 20 a 100 páginas de extensión, que describe un evento en la historia de una empresa. La mayor parte de la narración se presenta en un formato de dos columnas, La columna de la derecha está formada por citas obtenidas a partir de entrevistas con los participantes en la experiencia. Las citas no se encuentran atribuidas, excepto por el cargo - por ejemplo, gerente ejecutivo, ingeniero, etc.- con lo que garantiza cierto grado de anonimato a las personas involucradas. Las citas representan diversos puntos de vista que a menudo ofrecen perspectivas contradictorias acerca del mismo asunto. La columna de la izquierda está formada por comentarios a las citas y preguntas que éstas hicieron surgir en los historiadores del aprendizaje que construyeron la narración. La narración completa está dividida en secciones o historias, cada una con un título estimulante y un prólogo que establece el contexto de las citas que vienen a continuación. Los historiadores del aprendizaje que seleccionan las citas que utilizan para narrar la historia y que comentan acerca de lo que está sucediendo en el relato son un pequeño equipo compuesto de personas externas, a menudo académicos y consultores, y gente de la compañía, con frecuencia personal de recursos humanos, todos ellos con capacitación en el uso de la técnica de las historias del aprendizaje. Este equipo conduce y registra entrevistas durante el periodo que dura el evento, en lugar de hacerlo retrospectivamente.

Las historias del aprendizaje incluyen un proceso para la transferencia del conocimiento, así como procesos para su recolección y documentación. El proceso empleado para transferir el conocimiento a un equipo diferente que podría utilizarlo, consiste en que los miembros del equipo receptor lean el relato y señalen los pasajes que les generen dudas. Más tarde, este mismo equipo receptor se reúne para sostener conversaciones profundas acerca de la historia del aprendizaje. A partir de estas discusiones, el grupo crea el significado que habrá de guiar sus propias acciones. Kleiner y Roth ven las historias del aprendizaje como procesos y como productos: el proceso en el que participa el equipo receptor en el momento que lee, critica y discute la historia del aprendizaje, que es un elemento clave del proceso de transferencia. Roth y Kleiner (2001)¹⁷ describen siete pasos para llevar a cabo un proyecto de historia del aprendizaje:

¹⁷ **Roth, George y Kleiner, Art.** (2001), *El lado humano del cambio: La innovación y el aprendizaje en la organización*, Editorial Oxford, México. p. 197-206.

1. **Planeación:** en este paso se selecciona a los miembros del equipo y se identifica el alcance del proyecto, incluidas las preguntas específicas con las que tendrá que tratar la historia.
2. **Investigación reflexiva:** se realizan entrevistas tanto por los historiadores externos como internos, quienes también observan las acciones y examinan documentos. Estos entrevistadores pueden realizar entre 50 y 100 entrevistas, que incluyen a personas externas a la compañía -proveedores y consultores-.
3. **Destilación:** el equipo de historiadores del aprendizaje sintetiza los datos provenientes de las entrevistas, observaciones, notas de campo y documentos en temas que tienen dos características: están apoyados por la información y narran una historia apremiante que tendrá significado para otras personas en la organización.
4. **Redacción.** se produce un documento que consiste en una "narración relatada en forma conjunta", es decir, se utilizan las voces de los participantes lo mismo que la perspectiva más amplia de los historiadores del aprendizaje. Esta perspectiva más amplia puede incluir reflexiones provenientes de la bibliografía organizacional o de otras organizaciones.
5. **Validación.** este paso permite a aquellas personas que fueron citadas revisar lo que dijeron y corregirlo o modificarlo. De esta forma se trata no solamente de una validación, sino también de una reconsideración que puede añadir nuevos puntos de vista importantes tanto para el documento como para los actores en el evento. Este paso comprende asimismo el reunir a pequeños grupos de participantes que pueden poner a prueba el escrito en cuanto a su utilidad para la comunidad en su conjunto.
6. **Diseminación:** en vez de distribuirse como un informe, el documento final se proporciona a representantes provenientes de todas partes de la organización en un formato de taller. Se pide a los participantes que discutan preguntas como "¿qué tan típica fue esta historia?" y "¿cómo puede el conocimiento aumentar sus propias capacidades?" La intención de este paso es transferir el conocimiento desde el equipo donde se originó a toda la organización.
7. **Publicación/alcance:** La historia del aprendizaje se pone a disposición de audiencias más allá de la organización donde se originó, por medio de artículos en revistas y presentaciones en conferencias. Durante este proceso se mantiene el anonimato de la organización donde tuvo su origen.

Como lo ilustran los siete pasos, la creación de una historia de aprendizaje exige gran cantidad de trabajo y puede ser costosa. No obstante, como también muestran estos pasos, una transferencia estratégica eficaz requiere mucho más que la creación de un informe de lo que sucedió. Roth y Kleiner se preguntan ¿Por qué es tan difícil el aprendizaje colectivo, sobre todo en el lugar de trabajo de tal suerte que resultan necesarias las herramientas y las técnicas especiales (como la

historia del aprendizaje)? En la obra de Phillips (1994)¹⁸ se describe el concepto de *apartamento de cuatro habitaciones* -ver cuadro 4- del psicólogo social sueco Claes Janssen, que podría dar respuesta a la pregunta planteada por Roth y Kleiner, en el contexto de que las reacciones de las personas ante el cambio son como si se desplazaran de un cuarto a otro, es decir los individuos, grupos y organizaciones afectados por un proceso de cambio pasan por la secuencia de *habitación* una por una necesariamente.

Cuadro 5. Reacciones al cambio: *el apartamento de cuatro habitaciones*

<u>Complacencia</u>	<u>Renovación</u>
<u>Negación</u>	<u>Confusión</u>

Fuente: Phillips (1994)¹⁹

Análisis de los resultados

*He renunciado a tratar de ser riguroso.
Todo lo que me preocupa es estar en lo cierto*

Stephen Hawking

El macro-concepto: *iniciativa-insuficiencia-impulso-incentivo-introspección-integración-impacto*, configura el ingrediente clave de competitividad, que va desde la *intencionalidad* de las emociones hasta lograr que dichas conductas generen *innovación* en productos y procesos. El diseño de las *Siete les* como macro-concepto para guiar la gestión de la inteligencia emocional va dirigido a la competitividad de la organización, esto es, el desafío de alinear el personal de la organización a tomar la *iniciativa* por asimilar el proceso de gestión de la inteligencia emocional (GIE), para promover la cultura y el liderazgo empresarial. Dedicar el tiempo suficiente en observar las *insuficiencias* de la aplicación de GIE con la intención de equilibrar la tensión y las carencias que se den en la organización. Provocar el *impulso* necesario de la GIE con el propósito de sostener una comunicación efectiva en la estructuración de estrategias competitivas. Recurrir a los *incentivos* en

¹⁸ **Phillips, Nicola.** (1994), *Nuevas técnicas de gestión: Dirección innovadora; visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos*. Editorial Folio y Financial Times. España. p. 135-139.

¹⁹ **Phillips, Nicola.** (1994), *Nuevas técnicas de gestión: Dirección innovadora; visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos*. Editorial Folio y Financial Times. España. p.136.



promover la inteligencia emocional con el objeto de anticipar acontecimientos y conductas que optimicen la gestión tanto de la productividad como la competitividad.

Estas tres últimas acciones son básicas de la gestión de la motivación que mantendrán a la empresa con una ventaja competitiva permanente. Mantener la **introspección** del compromiso de la gente durante la *gestión de la inteligencia emocional* para asegurar la visión de la organización por el sostenimiento de la empresa en un mercado global. La consolidación del proceso de **integración** de la GIE en la organización con el fin de reinventar la estrategia y crear las acciones que induzcan a la revolución, resiliencia y renovación de la empresa. La aplicación de las acciones anteriores dependerá del ámbito y de la actitud del individuo frente al proceso de aprendizaje inducido, que tendrá **impacto** en el cómo se realiza la gestión de la inteligencia emocional para guiar con certeza la entrega de valor y creación de resultados concretos de productividad y competitividad.

El éxito de la gestión de la inteligencia emocional a través de las *Siete Ies* dependerá cada vez más del ambiente de aprendizaje, que convierta a la empresa en sociedades emocionalmente inteligentes; en una comunidad de aprendizaje inteligente orientada a la exploración y al descubrimiento; en equipos racionalmente inteligentes en la articulación y logística de los procesos productivos y por último individuos intuitivamente inteligentes y creativos que fomenten la innovación. Para comprobar la hipótesis de trabajo, se hace uso de una historia de aprendizaje, referente al uso de la inteligencia emocional en las organizaciones como elemento central. Estas historias son elemento fundamental para el proceso de aprendizaje como lo sugiere Marchand (2004)²⁰ dado que capturan la atención y la imaginación del empleado, es decir una historia ilustra, inspira, conmueve y produce. Exponer una historia de aprendizaje tiene la intención de presentar material de capacitación para aplicarlo a un determinado sector empresarial y observar el impacto de la *gestión de la inteligencia emocional* para articular la estructura administrativa

²⁰ **Horacio Marchand** en su columna *Marketer* del periódico *El Reforma*, cita en su artículo "*Historias con futuro*", publicadas el viernes 26 de noviembre del 2004, a William Calvin, científico cognitivo, el cual afirma que los humanos adquirimos la habilidad de formular planes a través de los cuentos que escuchamos *cuando niños*, ya que nos imaginamos cursos de acción y sus efectos, y en función de eso decidimos si tomamos o no determinado curso de acción. Una buena historia define relaciones e Interdependencias, una secuencia de eventos causa y efecto, y nos ayuda a establecer prioridades que refuercen el camino deseado. E insiste en que todos estos elementos tienden a ser recordados cuando se aprecian como partes integradas de una historia. Para Damphinais de *Price Waterhouse*, es un convencido cliente y utiliza el esquema de contar historias para entrenar a los integrantes de su equipo. Tiene grabadas en su computadora una gran recolección de historias de los fundadores de la compañía, así como sus socios y cliente.



tradicional aplicada al sostenimiento de la productividad y la estructura administrativa competitiva para responder al futuro.

La historia de aprendizaje se documenta en dos columnas y un recuadro inferior, en una de las columnas (derecha) se narra la historia en las palabras del participante clave de acuerdo a la matriz de Janssen, la otra columna (izquierda) se proporciona material interpretativo y de síntesis: preguntas, análisis, generalizaciones e implicaciones creadas por los historiadores para ayudar a los lectores a empezar a aplicar el material a su propia situación. En el recuadro inferior se hace referencia a las observaciones de las *Siete les* como elemento guía de diagnóstico del uso de la *gestión de la inteligencia emocional*.

La investigación de campo y de consultoría realizadas en las comunidades agrícolas el Picacho y El Tepozán en Amealco Querétaro, México²¹, sirve de base para documentar la historia de aprendizaje del proceso de apertura comercial y reconversión productiva, donde las *Siete les de la gestión de la inteligencia emocional* permiten potencialmente guiar el cambio de las estructuras de la administración tradicional por una administración competitiva, para que los productores puedan enfrentar la competencia en los mercados tanto en lo local como en lo regional. La historia inicia en el año 2002 y culmina el proceso de consultoría en el 2003. En la parte inferior del cuadro 6 se hace el seguimiento y control de la transferencia y apropiación de las *Siete les* en la comunidad productiva asistida en el proceso de cambio de la actividad económica, desde un estado de *complacencia* a la fase de *negación*, del estado de *negación* a un entorno de *confusión*, y por último de la *confusión* a un ambiente de renovación de la estructura productiva.

²¹ **Ruiz Guzmán, José Luis;** Arturo Janovitz Klapp y Javier Ruiz Ledesma. *Apertura Comercial y Reconversión Productiva en las comunidades El Picacho y El Tepozán en Amealco Querétaro, México. XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica 2004*, Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade São Paulo (PGT/USP), Curitiba, PR, Brasil, del 19 al 22 octubre de 2004. Memoria en CD, y resúmenes en documento., p.102.



Cuadro 6. Historia de aprendizaje de la apertura comercial y reconversión productiva en las comunidades El Picacho y El Tepozán en Amealco Querétaro, México

Comentarios	Historia	
<p>La población del Picacho y el Tepozán en la región de Amealco y San Ildefonso en el Estado de Querétaro, México pertenecen en su mayoría a la etnia Otomí y tradicionalmente se dedican a la producción de maíz. Con la apertura comercial de México, el crecimiento acelerado de las importaciones de maíz, la fragmentación en la tenencia de la tierra y el encarecimiento del crédito generó entre otras causas la reducción de la rentabilidad de la producción, deteriorándose con ello la economía de la comunidad. El problema radica en la calidad del diagnóstico, costos de la integración de recursos, velocidad de respuesta de los programas federales municipales e institucionales que permitan generar éxitos en</p>	<p>1. <u>Complacencia (inicial)</u> La actividad Económica predominante es la agricultura siendo la producción de maíz la de mayor importancia representando aproximadamente un 90% de la producción agrícola, los rendimientos promedio van desde los 350 a 500 kg/ha en las micro-regiones de San Ildefonso y Chitejé de la Cruz, hasta las 4 y 5 toneladas en Santiago Mezquititlán y San Miguel Tlaxcaltepec, donde la principal problemática es la comercialización y el precio bajo del producto. Además de la tradicional producción de maíz en la región, existe una producción de subsistencia con procesos de producción tradicionales, en muchos de los casos ineficientes, como la explotación frutícola representada por producción de ciruela mexicana, durazno, manzana, nuez de castilla, pera y nopal tunero, la cual los productores no se benefician adecuadamente. La actividad ganadera está representada por explotaciones de ovinos, porcinos, aves y caprinos, de traspatio sin detectar una producción intensiva.</p>	<p>4. <u>Renovación</u> El desarrollo de escenarios de negocios que les permita coexistir con la competencia vía reconversión productiva, promoviendo por ejemplo, el cultivo de flores y de jitomate en invernaderos tecnificados, y apoyar a los productores a enfrentar nuevos caminos y desafíos, para incrementar el valor de su trabajo y de la empresa ante mercados que demandan calidad, precio, innovación y velocidad de respuesta. Los proyectos productivos operados en el año 2002 que se ubicaron en distintas micro-regiones, se tienen los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de jitomate en invernadero en la población de El Picacho. 2. Producción de flores en invernadero en la comunidad de El Tepozán. 3. Comercialización de Sillar en la comunidad de El Bothé. 4. Producción de setas en la comunidad de Chitejé de Garabato.

<p>la transferencia y apropiación de innovaciones tecnológicas aplicadas a las áreas agrícolas de la región de estudio.</p>	<p>2. Negación Es importante destacar que del total de la superficie municipal, solo el 33.55% es agrícola. Y de esta superficie agrícola el 76% es temporal y el resto es de riego. En lo referente a la tenencia de la tierra, la propiedad se distribuye de la siguiente manera: el 38% es tierra ejidal, 51% se clasifica como pequeña propiedad y el 1%, corresponde a la propiedad comunal.</p>				<p>3. Confusión Entre las entidades gubernamentales regionales destaca el papel que ha jugado la Comisión Nacional para los Pueblos Indígenas (CNPI), a través de la Dirección Regional en Amealco, cuyos apoyos están enfocados a desarrollar proyectos productivos, pero en el pasado sólo ha servido como complemento de los ingresos de la población y se desvanecen en el momento en que se ejercen los recursos. Además ninguno de los proyectos apoyados ha sobrevivido dada su rentabilidad y los recursos se recuperan muy lentamente, aproximadamente el 85% de los productores tienen cartera vencida con el Fondo.</p>			
<p>Observaciones para ir de la complacencia a la negación a través de las Siete I'es.</p>								
Acciones	Iniciativa	Insuficiencia	Impulso	Incentivo	Introspección	Integración	Impacto	
1. Planeación	✓							
2. Investigación reflexiva		✓						
3. Destilación			✓					
4. Redacción				✓				
5. Validación					✓			
6. Diseminación						✓		
7. Publicación y alcance							✓	
<p>Observaciones para ir de la negación a la confusión a través de las Siete I'es.</p>								
Acciones	Iniciativa	Insuficiencia	Impulso	Incentivo	Introspección	Integración	Impacto	
8. Planeación	✓							
9. Investigación reflexiva		✓						
10. Destilación			✓					
11. Redacción				✓				
12. Validación			✓					
13. Diseminación				✓				
14. Publicación y alcance					✓			
<p>Observaciones para ir de la confusión a la renovación a través de las Siete I'es.</p>								
Acciones	Iniciativa	Insuficiencia	Impulso	Incentivo	Introspección	Integración	Impacto	
15. Planeación	✓							
16. Investigación reflexiva		✓						
17. Destilación		✓						
18. Redacción		✓						
19. Validación			✓					
20. Diseminación				✓				
21. Publicación y alcance				✓				

Fuente: Elaboración propia



Conclusiones y recomendaciones

El que nunca ha cometido un error, nunca ha intentado algo nuevo.

Albert Einstein

1. La creación del macro-concepto denominado las *Siete Ies* de la gestión de la inteligencia emocional permite potencialmente alinear las estructuras de la administración tradicional con la administración competitiva, aporte importante para que las empresas puedan enfrentar la competencia en los mercados tanto locales como globales.
2. El empleo de historias de aprendizaje, constituye un instrumento esencial para asegurar en principio tanto el proceso de aprendizaje en el personal de la organización, como su apropiación. Con ello facilita el uso de la gestión de la inteligencia emocional, y en consecuencia puede demostrar la eficiencia de la articulación de la competitividad en las *Pymes*.
3. Mejorar las historias de aprendizaje en el contexto de guiar el proceso de capacitación y entrenamiento del proceso de gestión de la inteligencia emocional.
4. Continuar con la investigación bajo un enfoque multidisciplinario dada la complejidad del contexto de la gestión de las emociones para el logro de ventajas competitivas sostenibles.
5. Analizar la gestión y aplicar el concepto de gestión de la inteligencia emocional en empresas que estén operando en diferentes ambientes sociales, económicos, políticos, tecnológicos, legales y éticos.

Referencias bibliográficas

Cualquier hombre que lea demasiado y utilice poco su propio cerebro cae en hábitos mentales perezosos.

Albert Einstein

Bennett-Goleman, Tara. *Alquimia emocional: La transformación interior para la verdadera felicidad.* Editorial Javier Vergara Editor. Argentina, (2001).

Bateman, Thomas S. y Snell Scott A. *Administración: Una ventaja competitiva,* Editorial McGraw-Hill, México, 4^a. Edición, (2002).

Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones.* Editorial Thomson, México, (2004).

_____. *Gestión del talento humano,* Editorial McGraw-Hill, Colombia, (2002).

- Dixon, Nancy M.** *El conocimiento común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*, Editorial Oxford, México, (2001).
- Drucker, Peter F.** *El trabajador del conocimiento como el bien más importante*, Capítulo 2 de la obra *“Escritos fundamentales: El individuo*, tomo 1, Editorial Sudamericana, Argentina, (2002).
- _____. *Las dimensiones del management*, Capítulo 3 de la obra *“Escritos fundamentales: Management*, tomo 2, Editorial Sudamericana, Argentina, (2002).
- _____. *Los nuevos paradigmas del management*, Capítulo 9 de la obra *“Escritos fundamentales: Management*, tomo 2, Editorial Sudamericana, Argentina, (2002).
- Etkin, Jorge R.** *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Editorial Oxford, México, (2003).
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard y McKee, Annie.** *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Plaza y Janés, España, (2002).
- _____. *Emociones destructivas: cómo comprenderlas y dominarlas*. Editorial Vergara, Argentina, (2003).
- _____. *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. Editorial Javier Vergara Editor, México, (2004).
- Gómez G., Gerardo; Aguilar V., Alfredo y Ruiz G., José Luis.** *Teoría de Juegos: Aportaciones al Proceso de Investigación y Consultoría de Empresas agropecuarias*. Memorias del Congreso Internacional de Administración de Empresas Agropecuarias 2003 (CIAEA), Universidad Autónoma de Tamaulipas, Matamoros, Tamaulipas, México, (2003).
- González Molina, Gabriel.** “Más perlas para tu empresa”, *Reforma*, Lunes 4 de octubre del 2004.
- Gubman, Edward L.** *El talento como solución: cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Editorial McGraw-Hill, Colombia, (2000).
- Jönsson, Berth.** *Ser un innovador empresarial: Creando una cultura corporativa para la renovación*. Artículo publicado en la obra de **Botkin, Jim** (2001), *Negocios inteligentes: Cómo las comunidades del conocimiento pueden revolucionar su compañía*, Editorial Granica, México, (2001).
- Kirkpatrick, Donald L.** *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, (2000).
- Kleiner, Art y Roth, George.** *El cambio basado en el aprendizaje: Realidades sobre la transformación corporativa*. Editorial Oxford, México, (2000).
- Levy, Norberto.** *La sabiduría de las emociones: cómo interpretar el miedo, el enojo, la culpa, la envidia, la vergüenza*. Editorial Plaza y Janés, España, (2000).

- Luthans, F.** *Organizational behavior*, Editorial McGraw-Hill, Irwin, Nueva York, (2002).
- Marchand, Horacio.** "Historias con futuro", en su columna *Marketer, Reforma*, viernes 26 de noviembre del 2004.
- Oster, Sharon M.** *Análisis moderno de la competitividad*, Editorial Oxford, México, (2000).
- Perutz, Max F.** *Los científicos, la ciencia y la humanidad: Ojalá te hubiese hecho enojar antes*. Editorial Granica, España, (2002).
- Peters, Tom.** *El talento: cómo identificarlo y mantenerlo*. Editorial Nowtilus, España, (2002).
- Phillips, Nicola.** *Nuevas técnicas de gestión: dirección innovadora; visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos*. Editorial Folio y Financial Times. España, (1994).
- Porter, Michael E.** *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Editorial CECSA, 3ª. Edición, México, (1996).
- _____. *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*, Editorial Deusto, España, (1999).
- Ruiz Guzmán, José Luis** (Coordinador). *Protocolo de investigación y Consultoría versión 2003: espacio para el diálogo, debate y reflexión de la innovación del método*. Editado por el Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública, México, (2003), Formato en CD.
- _____; Aguilar V., Alfredo; Gómez G., Gerardo y Ruiz L., Javier. *Consultoría Profesional de Empresas Agropecuarias: Método de investigación e innovación de sistemas en administración*. Memorias del Congreso Internacional de Administración de Empresas Agropecuarias 2004 (IAEA), Chihuahua, Chih., México, (2004).
- _____; Arturo Janovitz Klapp y Javier Ruiz Ledesma. *Apertura Comercial y Reconversión Productiva en las comunidades El Picacho y El Tepozán en Amealco Querétaro, México. XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica 2004*, Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade São Paulo (PGT/USP), Curitiba, PR, Brasil, del 19 al 22 octubre de 2004. Memoria en CD, y resúmenes en documento. p.102.
- Robbins, Stephen P.** *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Editorial Prentice-Hall, México, 5ª. Edición, (1997).
- Roth, George y Kleiner, Art.** *El lado humano del cambio: La innovación y el aprendizaje en la organización*, Editorial Oxford, México, (2001).
- Salmurri, Ferran.** *Libertad emocional: estrategias para educar las emociones*. Editorial Paidós, España, (2004).
- Senge, Peter.** *Learning organization, DVD-video*, Gestión-Expomanagement, Sao Paulo, Brasil, (2002).
- _____; Cambrón-McCabe, Nelda; Lucas, Tmothy; Smith, Bryan; Dutton, Janis y Kleiner, Art. *Escuelas que aprenden: un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los*

que se interesen en la educación. Editorial Norma, Colombia, (2002).

_____. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta,* Editorial Granica, México, (1998).

Smart, Bradford D. *El valor del capital humano: cómo las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos.* Editorial Paidós, España, (2001).

Thurbin, Patrick J. *La empresa capaz de aprender: la competitividad de la empresa a través de procesos internos de formación,* Editorial Folio y Financial Times, España, (1994).

Valdes Buratti, Luigi. *La re-evolución empresarial del siglo XXI: conocimiento y capital intelectual, las nuevas ventajas competitivas de la empresa,* Editorial Norma, Colombia, (2002).

Valles, Miguel S. *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional,* Editorial Síntesis, España, 3a. Reimpresión, (2003).

Weisinger, Hendrie. *La inteligencia emocional en el trabajo: la comprensión de las propias emociones como una forma de lograr la comunicación óptima,* Editorial Punto de Lectura, España, 2ª. Edición, (2003).