

¿Es posible gestionar el conocimiento sin encauzar el componente afectivo de las personas?^a

Is it possible to manage the knowledge without affecting the personal affective component?

Israel A. Núñez Paula

Doctor en Ciencias de la Información. Dirección de Posgrado. Universidad de La Habana, Cuba.

RESUMEN

Se estudia la dialéctica de la relación afectivo-cognoscitiva en la personalidad y en la cultura grupal y organizacional. Aún cuando los modelos teóricos sugieren su gestión y la praxis, han demostrado que es imposible soslayarla. Puede observarse un escaso tratamiento en las estrategias de gestión del conocimiento, del aprendizaje organizacional y del capital humano. Se plantea la necesidad de formar a los gestores de conocimiento, del aprendizaje organizacional y del capital humano en las competencias de la llamada inteligencia emocional. Se identifican algunas competencias o capacidades individuales y colectivas intensivas en afecto que deben desarrollarse en las organizaciones, así como en el contexto social.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, capital humano, relación afecto-cognoscitiva, cultura grupal y organizacional, competencias intensas en afecto.

ABSTRACT

The dialectics of the cognitive-affective relation in the personality is studied, as well as in the group and organizational culture. Even though the theoretical models suggesting its management and the praxis they have demonstrated that it is impossible to obviate it, a lack of treatment in the strategies of the knowledge

management, of the organizational learning and of the human capital can be observed. The necessity of train knowledge managers can be stated as well as of the organizational knowledge and the human capital in the competitions of the so called emotional intelligence. Some competences or individual capacities and collective, intensive in affection that should be developed in the organizations as well as in the social context are identified.

Key words: Knowledge management, organizational learning, human capital, cognitive-affective relation, group and organizational culture, intensive competences in affection.

La revolución del conocimiento y la organización que aprende, de los cuales oímos tanto hoy, almacena su conocimiento no en las cabezas separadas de trotamundos itinerantes, sino en tapices finamente tejidos de mutualismo, de valor co-creado por el diálogo de iguales.

Charles Hampden-Turner. Cambridge University

La presente contribución se sitúa en el contexto de la *estrategia a plazo medio de la UNESCO para el período 2008-2010*, que en su *objetivo global No. 5* establece, específicamente, "construir sociedades del conocimiento integradoras, recurriendo a la información y a la comunicación".¹

"La sociedad del conocimiento consiste en la creación de capacidades estables para construir y aplicar conocimiento —para el desarrollo humano— y esto, a su vez, se basa en las capacidades para identificar, producir, procesar, transformar, diseminar y usar información. El conocimiento es un componente del proceso de comunicación, que ha garantizado y garantiza la sostenibilidad de la especie humana más allá de la limitada herencia genética, ya que es un proceso esencialmente educativo. Por eso, preferimos identificar la meta como la sociedad de la educación".² De esta forma, se incorpora el polisémico concepto de *gestión del conocimiento* (GC) a otro más abarcador: *aprendizaje organizacional (AO) y social*.

Tanto el proceso de la comunicación humana como el de la educación —entendidos como el proceso social de transferencia sostenible e innovada de la experiencia histórico-cultural acumulada— se han tratado teóricamente siempre bajo el reconocimiento de que se producen mediante la interacción de las personas en los diferentes grupos a los cuales pertenecen, y en una compleja unidad dialéctica de los componentes cognoscitivo y afectivo^b, de tal experiencia y de su aprendizaje, de forma que no solo se transfieren conocimientos o saberes y destrezas, sino también motivaciones, intereses, actitudes, valores, sentimientos y emociones, los cuales se integran en el concepto sistémico de capacidades —contemporáneamente renombradas como competencias— y conforman, en sus diferentes niveles, la cultura organizacional y social.

En el informe mundial de la UNESCO, titulado *Hacia las sociedades del conocimiento*, se define que el concepto de sociedad del conocimiento (SC) es "... más humano y social que los conceptos de tecnología y conectividad, en los cuales,

desafortunadamente, se centran la mayoría de los debates sobre la sociedad de la información", ya que esta "... no podrá alcanzarse sin consenso, pluralidad, inclusión, solidaridad y participación".³

Los factores antes mencionados son coincidentemente de carácter grupal-social y todos implican un componente actitud-afecto en relación con otras personas y grupos. Pero no solo en la proyección de las políticas se observa el reconocimiento del carácter esencial de los grupos y los afectos para lograr las metas asociadas con la SC, la GC, la educación y el AO. Del estudio de algunos de los principales y más conocidos modelos de la GC y el AO puede inferirse que sus creadores y desarrolladores lo han reconocido y explicitado.

El modelo japonés, liderado por *Ikujiro Nonaka*, en su evolución posterior al año 2000 —que supera, sobre todo, el cognitivismo del que estuvo impregnado en el siglo pasado— se basa en propiciar una dinámica de interacciones humanas que produzca transformaciones progresivas de conocimiento tácito y explícito y la sedimentación de sus resultados en el conocimiento organizacional. En este se enfatiza en la creación del *Ba* o contexto, para que se produzcan dichas interacciones. Al respecto, esclarece *Nonaka*: "*Ba* se define aquí como el contexto (...), en el cual el conocimiento se comparte, se crea y se utiliza (...) la generación y regeneración del *Ba* es la clave, ya que *Ba* provee la energía, la calidad y el lugar para realizar las conversiones individuales (...). Es un concepto que unifica espacio físico (como el espacio de una oficina), espacio virtual (como el correo electrónico) y espacio mental (como los ideales compartidos). El concepto clave para comprender *Ba* es *interacción*...".⁴

En la organización coexisten los contextos individuales, grupales y de la organización. Según el enfoque de la GC, ellos interactúan, pero no debe predominar el contexto macro (organización) ni el individual: el contexto principal es el de los grupos, y en ellos existen personas: mandos medios, líderes y activistas, que actúan como interfaces entre los grupos y la directiva superior, en los cuales descansa la mayor responsabilidad por el éxito de los procesos de la GC, pero que deben estar sólidamente preparados para asumir sus funciones en forma de procesos de generación y transferencia de conocimiento.

Con respecto al reconocimiento de la importancia del componente afectivo en el modelo japonés, basta con observar la siguiente cita del propio *Nonaka*: "Para propiciar amor, cuidado, confianza y compromiso, quienes producen el conocimiento⁵ necesitan una gran inspiración y compromiso con su propósito. También necesitan ser generosos y altruistas. No deben tratar de monopolizar el conocimiento creado por la organización o tomar créditos de los logros de otros miembros (...), necesitan ser pensadores positivos. Deben tratar de evitar tener o expresar pensamientos y sentimientos negativos. En su lugar, deben tener pensamientos creativos y positivos, imaginación e impulso hacia la acción".⁴

Por su parte, el modelo que identificamos como del MIT (*Massachusetts Institute of Technologies*), liderado por *Peter Senge* y *Edgar Schein* —con fuerte antecedente en la obra de *Kurt Lewin*, también del MIT, sobre el desarrollo organizacional y la dinámica de grupos— se basa en la dinámica de las interacciones humanas, que producen transformaciones progresivas en los valores expuestos de la cultura organizacional y en sus supuestos básicos subyacentes, y que se sedimentan en los artefactos de la cultura.⁵ La estrategia, estructurada en cinco disciplinas de AO contempla tres directamente relacionadas con la perspectiva grupal y afectiva: modelos mentales compartidos, visión compartida y aprendizaje en equipo.⁶

Schein enfatiza la relación entre la capacidad de aprendizaje de la organización y el concepto y práctica del diálogo. El AO ocurre en la medida en que diferentes subculturas se puedan comunicar, en ambientes psicológicamente seguros (clima), y compartir sus modelos mentales.⁷ Para *Senge*, el diálogo "... no es solo un conjunto de técnicas... Durante el proceso de diálogo la gente aprende a pensar en conjunto, no solo en el sentido de analizar un problema común o de crear nuevos datos compartidos, sino en el sentido de ocupar una sensibilidad compartida donde los pensamientos, emociones y acciones resultantes no pertenecen a un individuo, sino al conjunto".⁸ Resulta evidente el reconocimiento de la importancia de las dimensiones grupal y afectiva en este modelo.

Otro modelo a considerar puede ser —para buscar la dispersión y diversidad geográfica— el de origen nórdico, citado por el propio *Nonaka*, liderado por *Wikström* y *Norman*,⁹ y publicado en Inglaterra y Estados Unidos, que se basa en la idea de la compañía como sistema de conocimiento y la dinámica de las interacciones humanas, dentro y fuera de la organización (estrella de valor), que producen las transformaciones progresivas entre la generación del conocimiento (conocimiento que genera, para los autores), la innovación (transformación del conocimiento que genera en conocimiento productivo) y el conocimiento representativo (lo que se comunica).

Wikström y sus colegas sostienen que: "La competencia comprende el conocimiento en todas sus formas (generadora, productiva y representativa), pero que también se relaciona con capacidades personales (...) como (...) la perseverancia, la tolerancia al estrés, etcétera." Si se traslada su concepto a las organizaciones significa, según estos autores: "... competencia combinada de los individuos de la organización y el conocimiento almacenado en la organización en forma de prescripciones, sistemas, cultura, etc., (...) es un concepto más abarcador que conocimiento porque incluye componentes cognitivos, emocionales y sociales...".⁹

El clima organizacional, según *Wikström*, está conformado por "...actitudes, comportamientos, estados de ánimo, que caracterizan la vida en la organización (...) forma en que los miembros de la organización se identifican con las operaciones y los objetivos (...), la construcción motivacional y el aprendizaje".⁹ Forma parte intrínseca de la cultura organizacional; influye y es influenciada por todas las demás características de aquella, como por ejemplo, los estilos de dirección y de liderazgo, algunas personalidades individuales, los principios de privacidad, de colaboración, etcétera.

El clima es una cualidad supra-individual o inter-subjetiva, que interactúa con las cualidades de la personalidad de los miembros de los grupos y de la organización, pero solo existe en el plano de las relaciones interpersonales o sociales. Muchos autores lo consideran como factor esencial para el éxito de la organización, porque constituye la base sobre la cual se establece y se favorece (o dificulta) la confianza, para la exteriorización de los modelos mentales, para compartir el conocimiento tácito, para el desarrollo de la creatividad. Cuando existe un clima psicológico de seguridad se facilita la comprensión y aceptación de los errores, se favorece la aceptación del riesgo en la generación del nuevo conocimiento o la innovación. Algunos autores consideran, incluso, a estos efectos como indicadores de un clima favorable porque se implican mutuamente. El clima favorable está formado por la confianza, la colaboración, las relaciones interpersonales positivas, la comunicación sin restricciones; todos pueden y deben expresar sus juicios, aunque otros puedan considerarlos inadecuados, mediante el ejercicio de un principio de aceptación mutua.

Finalmente, un modelo, de origen alemán, con influencia y experiencias en Latinoamérica y Japón, es el de *Klaus North* y *Roque Rivas*, en el cual se plantea la necesidad de gestionar el contexto (equivalente a la *Ba*) empresarial para la GC, y el estudio y creación de dicho contexto le otorgan carácter de disciplina, llamada ecología del conocimiento.¹⁰ En su obra más reciente, estos autores se pronuncian categóricamente en forma coincidente con los modelos antes citados, en relación con las dimensiones grupal y afectiva:

"La condición básica que fomenta la ecología del conocimiento contiene un sistema de valores que se caracteriza por los conceptos de confianza, trabajo en equipo y libre disponibilidad para el cambio continuo.¹¹ Básicamente, se asume que la asimilación social del aprendizaje (...) es un proceso grupal, temporalmente ilimitado, que parcialmente se desarrolla en forma inconsciente".¹¹

Consecuentemente con la selección de ideas antes expresadas, se define la organización o comunidad ideal o deseable hacia la SC como un espacio físico o virtual (*Ba*, o contexto ecológico), donde integran su actividad —por voluntad y deseo propios— diversas personas que buscan su propio desarrollo (dominio personal, según *Senge*) mediante la interacción, el intercambio con los demás (buscando una visión y modelos mentales compartidos, a través del aprendizaje en equipo, utilizando las denominaciones de las disciplinas del AO, planteadas por *Senge* y otros) en un clima de confianza, seguridad, respeto, franqueza, afecto positivo, solidaridad, y donde obtienen su remuneración y estímulo no solo por su nivel de participación en los productos y servicios, sino también por su contribución al desarrollo y bienestar de las personas con las que interactúa en la organización.

Este apretado recorrido por los principales modelos teóricos relativos a la GC y al AO muestra la importancia y el carácter insoslayable de los componentes grupales y afectivos para obtener los efectos deseados y reflejados en las políticas y estrategias. Esto contrasta con el insuficiente espacio y tratamiento que se concede en las publicaciones recientes, en los programas de superación, capacitación y formación académica, en las normas y resoluciones y en los proyectos concretos de perfeccionamiento organizacional que se declaran a sí mismos como aspirantes a la aplicación de los modelos, políticas y estrategias globales mencionados.

Se insiste entonces en la necesidad de complementar los programas para la formación de los gestores de conocimiento, del AO y del capital humano y la elaboración, tanto de normas y resoluciones como de proyectos de aplicación, con competencias de la llamada inteligencia emocional, para lo cual es importante reunir, ajustar y adaptar concepciones y técnicas, desde las más tradicionales, de origen ancestral asiático, hasta las contemporáneas.

RESPUESTAS Y VÍAS DE SOLUCIÓN

(...) el aprendizaje en equipo (...) consiste en afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar con sinergia, plena coordinación y sentido de unidad (...) la gente no debe callar ni ocultar sus discrepancias, sino afinar la capacidad de utilizarlas con miras a enriquecer su comprensión colectiva (...), así como una bandada de pájaros se eleva desde un árbol en un orden perfectamente natural...

Peter Senge. Massachusetts Institute of Technologies

En la literatura consultada sobre los modelos citados, no se responden, específica y suficientemente, las siguientes preguntas: ¿cuáles son las competencias específicas

para el trabajo en grupo, y afectivas que deben desarrollarse? y ¿cómo debe tratarse metodológicamente la formación de dichas competencias en la organización o comunidad?

Picot y sus colaboradores (1998) se refieren a este tipo de competencias: "Las competencias sociales o las aptitudes de equipo comprenden saber negociar en el grupo, resolver conflictos, trabajar en situaciones de estrés, y con comportamientos inesperados de otros, así como compartir el cumplimiento de las tareas".¹¹

En el enfoque de estos autores la competencia o disposición social se refiere preferentemente al dominio de las relaciones sociales y el trabajo grupal, las capacidades de motivación y de comunicación, el poder de convencimiento, la cooperación, el manejo de conflictos y la autocrítica.

Salovey y *Mayer* (1990) utilizaron y definieron por primera vez el término inteligencia emocional (IE), para referirse a una capacidad compleja integrada por un sistema de actitudes y habilidades —como la percepción de control, el contacto con otras personas, el hacer frente al estrés, entre otras— que determinan la conducta individual, las reacciones, estados mentales, estilos de comunicación, niveles de autoestima, etcétera. Según los autores, estos factores influyen de manera directa sobre el éxito, así como sobre la satisfacción personal y social de los empleados en la organización.

Daniel Goleman (1995), quien ha expuesto los resultados de más de una década de estudios sobre identificación y control de las emociones, considera que la IE es más importante que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas, para desenvolverse con éxito y eficiencia en cualquier clase de trabajo.¹²

Según *Goleman*, la IE en el trabajo se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal especializado; entre ellas se encuentran: compromiso, iniciativa, comunicación, colaboración, aceptación del riesgo, unidad de equipo, pasión por el aprendizaje y el mejoramiento continuo. En su libro titulado, *Trabajando con inteligencia emocional*,¹³ identifica 25 competencias que dependen de los estados de ánimo,¹⁴ asociadas con las cinco áreas generales —de la teoría formulada por *Salovey* y *Mayer*—: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Un interesante informe del referido autor, publicado en español en el 2004,¹⁵ muestra el resultado de un amplio y profundo debate, entre científicos de occidente y expertos de la cultura ancestral del lejano oriente (de orientación budista o taoísta), encabezados por el *Dalai Lama*, sobre la esencia y la formación de competencias y cualidades predominantemente emocionales que facilitan la obtención de las metas personales con eficiencia y efectividad y les garantizan estados de ánimo positivos y satisfacción estable, al tiempo que desarrollan su relación con los demás. Todo esto, basado en la comprensión del origen y las formas de control de las emociones de carácter negativo.

Posteriormente, toda la experiencia citada de este autor fue resumida en su más reciente libro, titulado *Inteligencia social. La nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas*,¹⁶ donde extiende el alcance de este campo transdisciplinar al ámbito social.

COMPETENCIAS INTENSIVAS EN AFECTO Y DE TRABAJO EN GRUPO

Se aprende, y se comparte, en equipos, con comunicación abierta y fluida, en un clima de confianza, optimismo, autoestima, satisfacción, sentido de identidad y de pertenencia, y otras capacidades, valores y principios. Con voluntad, participación, compromiso y amor, se construye la sociedad del conocimiento o de la educación.

El autor

El término *competencias intensivas en afecto* fue utilizado por primera vez por este autor en IBERGECYT 2008.¹⁷ Lamentablemente, el texto completo del trabajo nunca pudo ser terminado de escribir, y por eso no se publicó.

El término pretende resolver contradicciones, implícitas tanto en el más genérico: competencia (capacidad), como en el comúnmente utilizado: competencias emocionales, con respecto a la dialéctica de la relación entre los componentes cognitivos y afectivos y en cuanto a la dialéctica del carácter individual y grupal-social de dichas competencias.

De una parte, varios autores, tanto desde la perspectiva de las capacidades como de las competencias o el talento, de la creatividad (que es un requisito de la calidad del aprendizaje), o de la inteligencia, enfatizan en la unidad de componentes cognoscitivos y afectivos de la personalidad en estas formaciones, para que puedan constituir, realmente, un factor de éxito en la actividad (una capacidad). La inteligencia se concibe como una manifestación de la personalidad en la cual desempeñan un papel importante la estructura de los motivos y la esfera emocional. Si todas las competencias encierran componentes cognoscitivos y afectivos, entonces ¿cómo distinguir aquellas competencias donde el primer plano lo ocupa la dimensión afectiva?

De otra parte, según la definición de inteligencia realizada por este propio autor,¹⁸ esta implica *en* el sistema cualidades que la definen, sentir la necesidad del grupo, organización o sociedad, asociada con una problemática u oportunidad, integrar esas necesidades sociales con sus intereses personales y experimentar la voluntad o deseo de compartir con los demás el proceso creativo, sus resultados y sus consecuencias positivas. Así, para desarrollar la inteligencia y su sistema integrado de competencias, tanto aquellas donde predomina el componente cognoscitivo como aquellas donde el primer plano lo ocupa la dimensión afectiva, debe considerarse que las actividades para las cuales se pretende ser competente, así como los afectos humanos, ocurren en el contexto de los grupos humanos y, por tanto, su educación o aprendizaje está inexorablemente ligado al aprendizaje de las competencias de trabajo en grupo, algo que resuelve la ambigüedad con respecto a la relación de lo individual y lo grupal-social en el aprendizaje de las competencias.

Visto así, el término *competencias intensivas en afecto* pretende agrupar el sistema de competencias que integran la llamada IE^d. Por el carácter grupal-social de estas competencias, cualquier estrategia destinada a su formación implica el desarrollo de las competencias de trabajo en grupo, indisolublemente vinculadas con aquellas.

El trabajo de investigación sobre la teoría de las competencias intensivas en afecto y sobre la praxis de su formación y evaluación, de reconocida importancia, como se ha planteado, se refleja poco en las normativas así como en las resoluciones y sistemas de evaluación —internacionales y nacionales— y en los proyectos de aplicación de la gestión por competencias, de GC y AO. Esto responde, en gran

medida, a que la investigación en este campo tiene altos niveles de dificultad que descansan en el hecho, de una parte, de que en cualquier idioma los términos que designan estados afectivos tienen un bajo nivel de precisión, por lo difícil que resulta describir estos estados, y de otra, por los altos niveles de polisemia y sinonimia que existen, ya que es un campo transdisciplinar con tratamientos desde diferentes dominios disciplinares y bajo diferentes posiciones filosóficas y enfoques.

Este autor ha llegado a la consideración de que el estudio de estas competencias requiere un ordenamiento y delimitación, desde las más genéricas a las más específicas y viceversa (sin pretensiones totalmente excluyentes) y de un esfuerzo por definir su significado en la forma más universal posible, antes de asentarlas en programas, guías, normativas o resoluciones. Esa línea de investigación solo está en sus inicios, y la presente contribución constituye un llamado a los investigadores de la academia y los profesionales de la praxis, para iniciarla o potenciarla en sus contextos.

En una primera aproximación de este autor, quien integra propuestas de la índole más diversa, se considera que las competencias intensivas en afecto de carácter genérico pueden ser las que se pretende definir a continuación:

- Autoconciencia afectiva.

Conocer las necesidades y emociones propias, su intensidad en diferentes situaciones, sus elementos desencadenantes, los comportamientos que producen y sus efectos positivos y negativos según los contextos. Identificar sus causas y saber preverlas. Superar las diferencias afectivas entre ser bueno y ser feliz. Autoestima, amor propio y confianza en sí mismo equilibradas, fe.

- Autorregulación afectiva.

Poseer un sistema inmunológico y de control, formado por principios, valores, convicciones y reglas, así como por recursos que utilizan la relación mente-cuerpo, para prevenir aspiraciones o valoraciones inadecuadas o desmedidas, frustraciones o emociones negativas de cualquier tipo o para canalizarlas en sentido positivo, aprovechando su fuerza. Superar las diferencias entre ser bueno y ser feliz. Buen humor, calma, quietud, equilibrio afectivo, capacidad de recuperación ante eventos de afección negativa.

- Conciencia social.

Compasión, solidaridad, amor, confianza, bondad consciente, amabilidad, altruismo, como bases para: la armonización —receptividad y sintonía conscientes con ideas, valores, principios, convicciones, reglas, enfoques, métodos, pensamientos, sentimientos, intenciones, motivos, de otros, con un permanente equilibrio flexible en los niveles de crítica y autocrítica internos— y la empatía —capacidad de solidarizarse y sentir con los otros como resultado de la reflexión mediante la armonización.

- Persuasión e influencia positiva.

Inducir armonía, cohesión, participación, confianza, motivación, pluralidad, inclusión y consenso. Disposición y habilidad para realizar acciones destinadas a eliminar o disminuir la intensidad de afectos negativos expresados por otros. Disposición y habilidad para educar la autoconciencia y autorregulación en otros y brindarle los recursos para esto (alfabetización afectiva). Liderazgo positivo y

participativo. Tolerancia, paciencia y ecuanimidad equilibradas.

CONSIDERACIONES FINALES

Con la presente contribución se pretende solo plantear y fundamentar un problema y la identificación de los contextos y propósitos en que sería conveniente tratarlo. Varias líneas de investigación y trabajo pueden seguirse:

- Definición, clasificación y estructuración jerárquica de las competencias intensivas en afecto.
- Identificación, definición y descripción de recursos —tanto de las culturas occidentales como de otras culturas, que han mostrado su efectividad— para la autorregulación, la persuasión y la influencia positiva.
- Creación, prueba y puesta en marcha de programas de formación de este tipo de competencias, que empleen los mejores enfoques y recursos didácticos, adaptados a los contextos organizacionales y sociales.
- Estudio de las políticas globales, nacionales, territoriales y organizacionales, así como de las normas y regulaciones en los mismos niveles, con vista a la identificación o sugerencia de inclusión en estas, de los procesos de formación realización y evaluación de este tipo de competencias.
- Trabajos de aplicación y estudios de caso, donde se pueda comprobar *in situ* la efectividad de las estrategias de formación de las competencias intensivas en afecto.
- Estrategias de eventos nacionales e internacionales, así como redes existentes y perspectivas en los que se potencie el tratamiento de las líneas de investigación y trabajo antes mencionadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. UNESCO. Doc. 34 C/4. Estrategia a plazo medio para 2008-2013. París: UNESCO. 2007. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001499/149999s.pdf> [Consultado: 3 de junio de 2009].
2. Núñez Paula IA. Gestión humana o de personas en la construcción de las sociedades del conocimiento. *Acimed*. 2007;16(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci10907.html [Consultado: 3 de junio de 2009].
3. UNESCO. UNESCO World Report. Towards Knowledge Societies. París: UNESCO Publishing. 2005. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=141908&gp=1&mode=e&lin=1> [Consultado: 3 de junio de 2009].
4. Nonaka I, Ryoko T, Noboru K. SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*. 2000;33:5-34.
5. Schein E. The three cultures of management: Implications for organizational learning. *Sloan Management Review*. 1996(38):9-20.
6. Senge P. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York C: Doubleday Currency. 1990.

7. Schein E. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*. 1993; (34):85-92.
8. Senge P. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica. 1995.p.371.
9. Wikström S, Norman R. Knowledge and value. A new perspective on corporate transformation. London: Routledge. 1994.
10. North K, Rivas R. Gestión empresarial orientada al conocimiento. Creación de valor mediante el conocimiento. Buenos Aires: Dunken. 2004.
11. North K, Rivas R. Gestión del conocimiento. Una guía práctica para la empresa inteligente (colección: Negocios, Empresa y Economía). Buenos Aires: Libros en Red. 2007.p.16.
12. Goleman D. Emotional intelligence, why it can matter more than IQ. NewYork C: Bantam Books. 1995.
13. Goleman D. Trabalhando com a inteligencia emocional. Río de Janeiro: Objetiva. 1999.
14. Núñez Paula IA. Inteligencia emocional en las entidades de información. ¿Cómo encauzar los afectos en bien de la organización? *Acimed*. 2002; 10(1). Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_1_02/aci06102.htm [Consultado: 3 de junio de 2009].
15. Goleman D. Emociones destructivas. ¿Cómo comprenderlas y dominarlas? Un diálogo Científico con el Dalai Lama. Ciudad. Vergara: Grupo Zeta. 2004.
16. Goleman D. Inteligencia social. La nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas. México, DF: Planeta Mexicana. 2006.
17. Núñez Paula IA. Las competencias intensivas en afecto y de trabajo en grupo, para el éxito en la gestión del conocimiento, la innovación, y el desarrollo del potencial humano en las organizaciones. Seminario Iberoamericano para el Intercambio y Actualización en Gerencia del Conocimiento y la Tecnología para el Desarrollo Sustentable, IBERGECYT 2008; La Habana: Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. 2008.
18. Núñez Paula IA. La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Acimed*. 2004; 12(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_3_04/aci04304.htm [Consultado: 3 de junio de 2009].

Recibido: 31 de agosto de 2009.

Aprobado: 13 de agosto de 2009.

Dr.C. *Israel A. Núñez Paula*. Dirección de Posgrado. Universidad de La Habana. Calle J No.556 e/ 25 y 27, El Vedado, Plaza de la Revolución, Ciudad de La Habana, Cuba. CP 10400. Correo electrónico: israel@uh.cu

Ficha de procesamiento

Clasificación: Artículo teórico

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS¹

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN; CULTURA ORGANIZACIONAL; AMBIENTE DE TRABAJO; EFICIENCIA ORGANIZACIONAL; CALIDAD DE VIDA; AFECTO; COMPETENCIA CULTURAL.

INFORMATION MANAGEMENT; ORGANIZATIONAL CULTURE; WORKING ENVIRONMENT; EFFICIENCY, ORGANIZATIONAL; QUALITY OF LIFE; AFFECT; CULTURAL COMPETENCE.

Según DeCI²

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO; GERENCIA EMPRESARIAL; EFICACIA; CAPITAL INTELECTUAL.

KNOWLEDGE MANAGEMENT; ENTERPRISES MANAGEMENT; EFFICIENCY; INTELLECTUAL CAPITAL.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Núñez Paula IA. ¿Es posible gestionar el conocimiento sin encauzar el componente afectivo de las personas? *Acimed*. 2009; 20(4). Disponible en: Dirección electrónica de la contribución [consultado: día/mes/año].

^a[Es una versión revisada de la ponencia presentada por el autor, titulada *¿Se puede hacer Gestión del Conocimiento sin encauzar el componente afectivo de las personas? Reflexiones desde la teoría y la praxis*, en el XII Taller Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación y su aplicación en las organizaciones, realizado en el Palacio de las Convenciones, La Habana, Cuba, entre los días 20 y 24 de julio de 2009.](#)

^b[Que en la literatura especializada reciente se ha querido abarcar con el término "emocional".](#)

^cNonaka se refiere fundamentalmente a los mandos medios (líderes) y activistas, en los grupos, más que a la alta dirección, porque considera que estas son disposiciones que siempre posee la alta gerencia.

^dDeja claro que, para este autor, todo lo emocional es afectivo, pero no todo lo afectivo es emocional.