

Competencias emocionales de los directivos de PYMES de servicios españolas y su influencia en el aprendizaje organizativo

Ana Suárez Vázquez • Juan A. Trespalacios Gutiérrez
Universidad de Oviedo

RECIBIDO: 1 de abril de 2009

ACEPTADO: 13 de diciembre de 2010

Resumen: En este trabajo se analiza la relación entre la inteligencia emocional de los directivos y el aprendizaje organizativo. A partir de la revisión de la literatura sobre el tema se plantean una serie de hipótesis de trabajo. Para contrastar estas hipótesis se utiliza un modelo de ecuaciones estructurales realizado a partir de los datos provenientes de encuestas postales efectuadas a una muestra de directivos de pymes de servicios españolas. Los resultados indican que la inteligencia emocional de los directivos afecta a la adquisición de información dentro de la empresa, a la difusión de esa información, a su interpretación conjunta y a la memoria organizativa.

Palabras clave: Inteligencia emocional / Aprendizaje organizativo / Marketing de servicios / Pequeñas y medianas empresas.

Emotional Intelligence of the Managers of Spanish SME of Services and its Impact on Organizational Learning

Abstract: This paper examines how manager's emotional intelligence affects organizational learning. The literature review leads to propose some research hypotheses. Structural equations modelling is used to test these hypotheses. The data is collected by postal surveys from managers of small midsize services firms. The results suggest that emotional intelligence influences information acquisition, information distribution, information interpretation and organizational memory.

Key Words: Emotional intelligence / Organizational learning / Service marketing / Small midsize businesses.

INTRODUCCIÓN

El cambio constante del entorno organizativo y la consiguiente necesidad de adaptación e innovación han llevado a enfocar la estrategia y la táctica empresarial hacia la búsqueda de relaciones comerciales de alta calidad. En esa gestión de la relación con los clientes, la dimensión emocional cobra una importancia clave (Manna y Smith, 2004). Situar la satisfacción del cliente en el centro de toda actividad de marketing exige a las empresas preocuparse por lo que el cliente hace o sabe, pero también por lo que el cliente siente. De esos sentimientos depende qué producto se ha de ofrecer, qué estrategia de precios es más apropiada, cómo se ha de dar a conocer la oferta o cómo se debe hacer llegar esa oferta al comprador final.

El estudio del papel que desempeñan las emociones en la toma de decisiones de compra no es algo nuevo. Se ha señalado el modo en que las emociones o los sentimientos de los consumidores pueden afectar al éxito de las estrategias empresariales (Holbrook y Hirschman, 1982). Este reconocimiento propició la revisión de los

modelos de comportamiento de compra incorporando en ellos el papel que desempeñan las emociones en la satisfacción de los consumidores (Westbrook, 1987).

La necesidad de adaptación a los cambios del entorno también ha despertado interés por concretar cuál es el perfil de habilidades sociales y personales más apropiado para un adecuado desempeño de la función directiva. La capacidad de reconocer y gestionar las emociones ha comenzado a ocupar un lugar destacado en la redefinición de ese perfil. Paralelamente, la creación de las condiciones que estimulen, faciliten y sostengan el aprendizaje en la organización es otro de los grandes retos a los que se enfrenta la función directiva en este nuevo entorno. Entre gestión de emociones y aprendizaje podría esperarse la existencia de cierta relación. Se ha señalado que la inteligencia emocional de los directivos puede influir sobre la capacidad de aprendizaje organizativo. La explicación descansa en el hecho de que de lo hábiles que sean los directivos al gestionar las emociones puede depender la posibilidad de que se supere la tensión que acompaña a un proceso de aprendizaje

(Singh, 2007). El interés tanto del aprendizaje como del control emocional se ve intensificado en períodos de cambio extremo (Antonacopoulou y Gabriel, 2001). El objetivo de este trabajo es analizar esa relación entre la inteligencia emocional de los directivos y el aprendizaje organizativo.

El trabajo se estructura del siguiente modo. En primer lugar se revisan los conceptos de inteligencia emocional y aprendizaje organizativo; en segundo lugar se expone la metodología de investigación utilizada; y, por último, la exposición de los principales resultados de este estudio conduce a la síntesis de las conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

MODELO CONCEPTUAL

El interés por el análisis de la inteligencia emocional en el campo de la dirección de empresas se inició con el trabajo de Goleman (1995). Pese al carácter eminentemente divulgativo de su obra, se le puede atribuir el mérito de dotar de popularidad al concepto de “inteligencia emocional”. Esta popularidad se ha visto respaldada por contribuciones que, desde un plano científico, se han preocupado por definir el concepto y las posibles aplicaciones de la inteligencia emocional. En su mayoría estas aportaciones se asocian con cuestiones como el desempeño en el trabajo (Dulewicz y Higgs, 1998; Van Rooy y Viswesvaran, 2004; Cote y Miners, 2006; Semadar *et al.*, 2006), el éxito de los equipos de trabajo (Kelley y Caplan, 1993; Thompson *et al.*, 1996; Martínez, 1997; Yost y Tucker, 2000; Jordan *et al.*, 2002; Morlarty y Buckley, 2003; Slaski y Cartwright, 2003; Stubbs y Wolff, 2008), su efecto sobre la capacidad de liderazgo (Chen *et al.*, 1998; Barling *et al.*, 2000; Palmer *et al.*, 2001; Gardner y Stough, 2002; Leban y Zulauf, 2004; Rosete y Ciarrochi, 2005; Downey *et al.*, 2006; Kerr *et al.*, 2006; Groves *et al.*, 2008), su repercusión en la satisfacción de los clientes (Winsted, 2000; Pugh, 2001; Kernbach y Schutte, 2005), o su influencia sobre la satisfacción del propio empleado (Bar-On, 1997; Abraham, 2000; Wong y Law, 2002; Zeidner *et al.*, 2004; Chiva *et al.*, 2006; Sy *et al.*, 2006).

Con el estudio de la inteligencia emocional se busca encontrar una explicación científica que respalde la posible existencia de distintos tipos de inteligencia. De un modo intuitivo, se puede decir que el objetivo es entender por qué en ocasiones personas brillantes en ciertos campos fallan en todo aquello que implica relacionarse con el prójimo, y al mismo tiempo individuos dotados de grandes habilidades sociales resultan poco competentes en otras áreas. La evidencia empírica parece apuntar que existen ciertos rasgos de inteligencia que influyen en la habilidad para relacionarse con otros individuos. Thorndike (1920) habló de la “inteligencia social” por contraposición a la inteligencia abstracta –asociada a la comprensión de conceptos verbales y matemáticos– y a la inteligencia concreta –responsable de la capacidad de manipular objetos y formas–. Gardner (1983) determinó que la inteligencia social depende, a su vez, de la capacidad para comprender las emociones de uno mismo y las de los demás. A esas capacidades de reconocimiento y comprensión Salovey y Mayer (1990) –padres del término inteligencia emocional– añadieron la regulación y uso de las emociones con un fin concreto y su potencial para el crecimiento intelectual (Mayer y Salovey, 1997). Bar-On (2000) se refirió a la “inteligencia emocional y social” aludiendo con ello a quince capacidades asociadas a la inteligencia emocional que dividió, a su vez, en cinco grandes dimensiones o componentes. Estos componentes y sus correspondientes subdimensiones son (Bar-On, 1997): el componente intrapersonal (comprensión de uno mismo, asertividad, autoconcepto; autorrealización e independencia); el componente interpersonal (empatía, relaciones interpersonales y responsabilidad social); el componente de adaptabilidad (solución de problemas, prueba de la realidad y flexibilidad); el componente de gestión del estrés (tolerancia al estrés, control de impulsos); y el componente del estado general de ánimo (felicidad y optimismo).

La relación entre la inteligencia emocional de un individuo y su capacidad de aprendizaje ha sido abordada desde diferentes perspectivas (Antonacopoulou y Gabriel, 2001). Así, la teoría estructural de la emoción (De Rivera, 1977) sostiene que la capacidad de controlar las emocio-

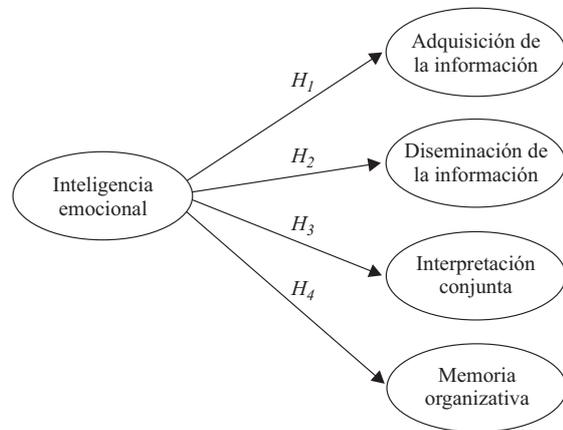
nes es parte importante de la experiencia de aprendizaje. El aprendizaje supone una renuncia a gratificaciones instantáneas e implica un nivel de esfuerzo que, de acuerdo con la teoría psicoanalítica, se puede entender como resultado de la prevalencia del ego sobre emociones primitivas (Stein, 1991). Las emociones organizan los sentimientos y los pensamientos influyendo en la motivación que impulsa todo proceso de aprendizaje (Piaget, 1981). Detrás de estas argumentaciones se encuentra el hecho de que el aprendizaje se inicia con una situación de “incompetencia consciente”. Ese “saber que no se sabe” genera en el individuo un conflicto caracterizado por emociones como el miedo, la ansiedad e incluso la desesperación. El control emocional permite canalizar estas emociones en positivo, de forma que la ilusión –y no el miedo–, la expectación –y no la desesperación– o la curiosidad –y no la ansiedad– generen un estado de motivación que promueva el aprendizaje (More, 1974).

El aprendizaje y la emoción son parte integral del núcleo que define actividades tan fundamentales en una organización como la comunicación, la coordinación de tareas, la toma de decisiones o la solución de problemas. Esta realidad se manifiesta con especial intensidad en un entorno en el que la supervivencia organizativa pasa por el cambio y la innovación (Antonacopoulou y Gabriel, 2001). Se ha mostrado que el aprendizaje, entendido como el proceso por el que se desarrolla el conocimiento en una organización (Slater y Narver, 1995), refuerza las capacidades de una empresa y es una fuente de ventajas competitivas. Una organización aprende cuando, a través del procesamiento de la información, llega a modificar su abanico de potenciales actuaciones. El aprendizaje organizativo está relacionado con cuatro constructos (Huber, 1991): la adquisición de la información, la diseminación de la información, la interpretación conjunta y la memoria organizativa.

En este trabajo se propone un modelo con cuatro hipótesis que hacen referencia a la existencia de una relación positiva entre la inteligencia emocional y cada una de las cuatro dimensiones del aprendizaje organizativo. La figura 1 resume el modelo propuesto.

A continuación se discute cada una de estas hipótesis.

Figura 1.- Modelo conceptual propuesto



♦ *Inteligencia emocional y adquisición de la información.* Dentro de una organización hay muchas actividades que de manera formal o informal tienen como finalidad la adquisición de información. Las organizaciones aprenden cuando alguno de sus miembros adquiere un conocimiento que percibe como potencialmente útil para la organización (Huber, 1991). La comunicación es un elemento central en la promoción de ese proceso de adquisición de conocimiento que lleva al aprendizaje (Amy, 2008). La inteligencia emocional se asocia, precisamente, con una mayor capacidad de comunicación de ideas y objetivos (Goleman, 1998). La capacidad de gestionar las emociones ha de proveer al directivo de herramientas que promuevan una actitud positiva hacia la adquisición de información (Goh y Richards, 1997). Es por ello que se podría sostener que:

• *H₁: La inteligencia emocional influye de forma positiva en la adquisición de la información.*

♦ *Inteligencia emocional y diseminación de la información.* El aprendizaje organizativo es más que la suma del aprendizaje de cada uno de los individuos que conforman una organización (Cohen y Levinthal, 1990). El aprendizaje individual debe progresar hasta dar lugar al aprendizaje de grupos de trabajo y gene-

rar, finalmente, aprendizaje organizacional. Esta expansión provoca un efecto multiplicador del conocimiento. La información disponible se comparte a lo largo de la organización. En este proceso de diseminación de la información entra en juego la lógica racional, pero también el pensamiento emocional (Singh, 2007). La influencia del pensamiento emocional en la diseminación de la información es una consecuencia de que la inteligencia emocional está vinculada con las habilidades que precisa el trabajo en equipo (Mayer y Salovey, 1997). De este modo, los directivos emocionalmente competentes son capaces de promover un mayor grado de interrelación entre los miembros de sus equipos de trabajo (Goleman, 1998; George, 2000; Gabriel y Griffiths, 2002). Esta circunstancia afecta a todos los niveles organizativos (Stubbs y Wolff, 2008). Por ello, cabría esperar que:

• *H₂: La inteligencia emocional influye de forma positiva en la diseminación de la información.*

♦ *Inteligencia emocional e interpretación de la información.* La interpretación conjunta implica la existencia de un consenso entre los diferentes miembros de la organización con respecto al significado de la información (Slater y Narver, 1995). Este grado de acuerdo global es fruto de un proceso de puesta en común, de convergencia y divergencia de ideas y opiniones. Niveles altos de inteligencia emocional favorecen las relaciones entre grupos e individuos (Cherniss, 2001). Ello es resultado de que el acercamiento y alejamiento de las diferentes posturas hasta llegar al consenso, demanda elevadas dosis de competencia emocional. La gestión de emociones negativas, que minan toda posibilidad de acuerdo, es clave para que se pueda dar una interpretación conjunta de la información dentro de la empresa. Por tanto, el aprendizaje organizativo está vinculado con la existencia de diferentes posiciones dentro de la organización y, además, con el hecho de que se llegue al entendimiento y acuerdo entre esas diferentes posiciones (Huber, 1991). Esto lleva a proponer que:

• *H₃: La inteligencia emocional influye de modo positivo en la capacidad de interpretación de la información.*

♦ *Inteligencia emocional y memoria organizativa.* Un problema que puede limitar la capacidad de aprendizaje organizativo es la amnesia organizacional (Conklin, 2001). Es difícil que se pueda dar un proceso de aprendizaje si se olvidan las lecciones del pasado. De hecho, el aprendizaje organizativo permite convertir algo inferido a partir de la experiencia pasada en una rutina capaz de guiar el comportamiento de la organización (Levitt y March, 1988). La evolución reciente de las tecnologías de la información ha posibilitado a las empresas contar con sistemas de gran utilidad para el almacenamiento de datos. Sin embargo, el correcto funcionamiento de la memoria organizativa no se puede achacar tan solo a una cuestión tecnológica. El interés por el buen uso de la tecnología ha de estar respaldado por la existencia de una actitud, de una cultura y de una estructura organizativa que apoye el aprendizaje para la generación de conocimiento y la mejora de los resultados (Othman y Hashim, 2004). Las redes sociales tienen tanta importancia como las tecnologías de la información en tanto fuentes de memoria organizacional (Olivera, 2000). Los directivos son responsables de promover esas redes que posibiliten la transferencia del aprendizaje desde el individuo hasta la organización (Altaman e Iles, 1998). Teniendo esto en cuenta se puede proponer que:

• *H₄: La inteligencia emocional influye de forma positiva en la memoria organizativa.*

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE LA MUESTRA

Para el análisis de las hipótesis propuestas se llevó a cabo un estudio empírico, que consistió en una encuesta postal realizada a directivos de empresas pequeñas y medianas (entre 10 y 250 trabajadores) pertenecientes al sector servicios. La elección del sector servicios en el marco

de este estudio responde a que el éxito de las empresas que operan en él está muy condicionado por su capacidad para crear un adecuado clima de servicios. Aunque la preocupación por las relaciones dentro de la propia empresa es un tema relevante en cualquier sector, adquiere un mayor peso en el campo de los servicios. Esto es así porque en este caso el proceso de producción abarca la propia presentación del producto al comprador. El empleado se convierte en un componente más de ese proceso de producción: de su acierto en el desempeño de las tareas depende la calidad del encuentro del servicio y, por tanto, la calidad del producto final.

A través de la base de datos SABI se seleccionaron tres grandes subsectores con diferencias en el grado de tangibilidad de los servicios que ofertan: turismo, comercio y alquiler de maquinaria. El número total de registros incluidos en estos tres sectores alcanzaba las 2.500 empresas. Todas las comunicaciones se enviaron al director general de la empresa, con el fin de disponer de respuestas por parte de un único informante con el suficiente conocimiento como para proporcionar respuestas válidas y fiables. El estudio empírico se inserta dentro de un proyecto de investigación más amplio, cuya finalidad es el análisis de la orientación al aprendizaje en las pymes. Por este motivo, el cuestionario hacía referencia a tres grandes temas: el aprendizaje organizativo, el nivel de conocimiento del directivo acerca del entorno y las capacidades internas. Previa realización de un pretest, se llevó a cabo el envío del cuestionario final en el segundo semestre del año 2006. Se realizaron tres olas de envío en las que se combinó la encuesta por correo, por fax y el contacto telefónico con las empresas. Tras este procedimiento, la muestra final quedó formada por 128 encuestas. En la tabla 1 se puede apreciar el reparto por sectores de estas encuestas, así como las principales características de los directivos encuestados. Gran parte de los encuestados son hombres, con una edad comprendida entre los 35 y los 54 años, y con estudios superiores. Como era de esperar, la mayoría de las empresas analizadas son de carácter familiar.

Tabla 1.- Descripción de la muestra

SECTOR DE ACTIVIDAD	%
Turismo y hostelería	36,7
Comercio	25,8
Alquiler de coches y maquinaria	37,5
NÚMERO DE TRABAJADORES HABITUALES	
Media	47,21
NATURALEZA ACCIONARIADO	
Grupo	28,9
Familia	71,1
EDAD DEL ENCUESTADO	
De 18 a 24 años	2,4
De 25 a 34 años	23,2
De 35 a 44 años	30,4
De 45 a 54 años	32,0
De 55 a 64 años	10,4
Más de 65 años	1,6
NIVEL DE ESTUDIOS DEL ENCUESTADO	
Educación primaria	3,2
Educación secundaria	27,2
Educación universitaria	69,6
SEXO DEL ENCUESTADO	
Hombre	75,8
Mujer	24,2

MEDIDA DE LAS VARIABLES RELEVANTES

♦ *Inteligencia emocional.* La medida de la inteligencia emocional es una de las mayores dificultades con las que tropieza la investigación en este campo. La complejidad de esa medida se ha llegado a ver como una prueba de que la inteligencia emocional es “*un término de marketing, no un término científico*” (Steiner, 1997), es “*...un nuevo nombre de marca para un conjunto de competencias bien conocidas*” (Woodruffe, 2001) o no es verdaderamente una inteligencia, sino “*una serie de rasgos de personalidad*” (Davies *et al.*, 1998). Detrás de esta dificultad de medida se encuentran los problemas que supone la definición del término. Existen diferentes modelos de inteligencia emocional que proporcionan marcos teóricos alternativos para conceptualizar este constructo. No se puede hablar de una contradicción entre estos modelos, sino de la coexistencia de diferentes perspectivas acerca de la naturaleza de la inteligencia emocional (Schutte *et al.*, 1998). El problema de esta pluralidad de enfoques es que diferentes conceptos o modelos de inteligencia emocional llevan a opciones de medida alternativas.

Los modelos de inteligencia emocional existentes pertenecen a dos grandes categorías (Mayer *et al.*, 2000a): los modelos basados en las habilidades y los modelos mixtos. Los modelos

basados en las habilidades derivan en su mayoría de la propuesta de Mayer y Salovey (1997). Conciben la inteligencia emocional como una inteligencia en el sentido tradicional del término, como una serie de habilidades mentales vinculadas con las emociones. Suponen que estas habilidades se desarrollan a lo largo del tiempo y guardan relación con la inteligencia cognitiva (Rosete y Ciarrochi, 2005). En cambio, los modelos mixtos son propuestas próximas al modelo de Bar-On (1997). Definen la inteligencia emocional como una mezcla de rasgos de personalidad y competencias vinculadas con las emociones (Palmer *et al.*, 2001). La denominación “modelos mixtos” responde a que tienden a solaparse o mezclarse con modelos tradicionales de la personalidad (Rosete y Ciarrochi, 2005). La tabla 2 resume las principales alternativas de medida desarrolladas dentro de cada una de estas opciones.

Tabla 2.- Escalas de medida de la inteligencia emocional

MODELOS BASADOS EN LAS HABILIDADES	
LEAS (Levels of Emotional Awareness Scale)	Lane <i>et al.</i> (1990)
EARS (Emotional Accuracy Research Scale)	Mayer y Geher (1996)
MSCEIT V2 (Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test) Versión revisada del MEIS (Mayer, Caruso y Salovey, 1999)	Mayer <i>et al.</i> (2002)
WLEIS (Wong and Law EI Scale)	Wong y Law (2002)
ENFOQUE MIXTO	
Emotional Control Questionnaire	Roger y Najaran (1989)
Emotional Intelligence	Salovey y Mayer (1990)
Goleman Emotional Quotient Questionnaire	Goleman (1995)
EQ-I (Bar-On's Emotional Quotient Inventory)	Bar-On (1997)
EI Test	Dulewicz y Higgs (1999)
Emotional Competence Inventory (ECI)	Boyatzis <i>et al.</i> (1999)
SUEIT (Swinburne University Emotional Intelligence Test)	Palmer y Stough (2001)
Style in the Perception of Affect	Bernet (1996)
EQ Map	Cooper y Sawaf (1997)
The 33-Item Emotional Intelligence Scale	Schutte <i>et al.</i> (1998)
WEIP (Workgroup Emotional Intelligence Profile)	Jordan <i>et al.</i> (2002)
Emotional Competence Inventory 2 (ECI 2.0)	Wolff (2005)
EISDI (Intelligence Self-Description Inventory)	Groves <i>et al.</i> (2008)

FUENTE: Elaboración propia a partir de Cartwright y Pappas (2008).

Los modelos mixtos y los modelos basados en las habilidades se corresponden con dos opciones de medida alternativas de la inteligencia emocional (Mayer *et al.*, 2000b): las pruebas de resultados –propias de modelos basados en las habilidades– y la autoevaluación –empleada tanto por modelos basados en las habilidades como por modelos mixtos–. No existe un consenso con respecto a cuál de las dos opciones de medida (pruebas objetivas/autoevaluación) es preferible, al igual que no existe un consenso con respecto a cuál es el mejor modelo de inteligencia emocional. Algunos autores consideran que las pruebas de resultados son la única alternativa posible para evaluar la inteligencia emocional (Daus y Ashkanasy, 2005; Murphy, 2006); sin embargo, otros apuntan que un conocimiento elevado acerca de las emociones –que es lo que realmente evalúan estos tests– no implica necesariamente una alta capacidad de aplicar ese conocimiento para la mejora del comportamiento en contextos sociales (Brody, 2004). Por otro lado, se ha demostrado que las medidas de autoevaluación de la inteligencia emocional están correlacionadas con la personalidad (Ciarrochi *et al.*, 2000, 2001; MacCann *et al.*, 2004) aunque, por otro lado, se han hallado evidencias de que algunas de ellas se pueden diferenciar del constructo personalidad (Van Rooy y Viswesvaran, 2004).

Las dificultades para conocer la mejor opción de medida de la inteligencia emocional se acusan con especial intensidad en campos como la psicología, la educación o la terapia. En el ámbito específico de la dirección de empresas las dudas se disipan gracias a varios criterios que llevan a ver las medidas de autoevaluación como la opción más adecuada:

- Las medidas basadas en tests de resultados implican un elevado grado de concentración por parte de los encuestados, y su aplicación consume mucho tiempo. Todo ello da lugar a tasas de respuesta bajísimas y a inconsistencias en los resultados obtenidos (Poon, 2002).
- Muchos de los instrumentos utilizados para evaluar las habilidades emocionales no son de libre acceso, ya que consisten en tests que se comercializan. Esta circunstancia dificulta su uso por los investigadores: por un lado,

debido al coste que supone la utilización de estos instrumentos pero, además, el hecho de que la escala de medida sea objeto de mercado tiene otro efecto pernicioso sobre la investigación en el campo. Los diferentes autores, lejos de mostrar interés por unificar sus propuestas, generan instrumentos de medida dispares a fin de desarrollar la alternativa de más éxito en el mercado de los tests de inteligencia emocional (Cartwright y Pappas, 2008).

- c) Las medidas de autoevaluación son una alternativa más próxima a las escalas habituales en el campo de la investigación en dirección de empresas. De hecho, una de las limitaciones que se señalan de estas medidas es que pueden estar sujetas a la posible existencia de un sesgo perceptivo, dada la tendencia natural a mostrar una autoimagen positiva. Sin embargo, no cabe esperar que este sesgo de deseabilidad social sea superior al que se puede encontrar en medidas de personalidad, de actitud o de otros constructos habitualmente empleados en el campo de la dirección de empresas (Humphrey *et al.*, 2006; Groves *et al.*, 2008). Existen, además, estudios previos que muestran la relación entre autoevaluación de inteligencia emocional y comportamiento emocionalmente inteligente (Austin, 2004).
- d) El sesgo de deseabilidad social propio de la autoevaluación se puede mitigar con el recurso a medidas de evaluación externa del tipo evaluación de 360°. La evaluación de 360° –frecuente en estudios realizados en el campo de los recursos humanos– determina las competencias de un directivo a partir de la opinión de las personas que forman su entorno profesional. No está claro, sin embargo, la superioridad de este tipo de medidas frente a la autoevaluación. Aunque es cierto que eliminan el sesgo de autopercepción, lo hacen a costa de introducir el sesgo perceptivo de un tercero cuya opinión es igualmente parcial. Además, el contacto directivo-observador se desarrolla siempre en un contexto muy concreto, y suele ser muy limitado como para permitir que el observador pueda tener suficiente conocimiento de las competencias del directivo.

Dadas estas circunstancias, se procedió al desarrollo de una escala de medida basada en la propuesta de Schutte *et al.* (1998). Para asegurar la validez de contenido de la escala se llevaron a cabo entrevistas personales con directivos de empresas pertenecientes al sector servicios. La escala finalmente empleada consta de quince ítems. Para cada uno de los ítems se midió la importancia concedida por el directivo a ese aspecto utilizando una escala tipo Likert de 7 posiciones. La medida de las puntuaciones de importancia en este contexto ha sido llevada a cabo por estudios previos. Así, Langley (2000) empleó la escala original de Goleman (1995) para detectar diferencias en el nivel de inteligencia emocional de directivos de distintos niveles. En su aplicación propuso ponderar las puntuaciones de la escala por la importancia concedida por los directivos a cada una de las subcompetencias evaluadas. Manna y Smith (2004) analizaron la importancia que otorgaban los agentes de ventas a una serie de competencias vinculadas con la inteligencia emocional.

♦ *Aprendizaje organizativo.* Aunque el estudio del aprendizaje organizativo no es algo nuevo –se extiende a las tres últimas décadas–, se ha intensificado en tiempos recientes. La investigación desarrollada en este materia ha abordado el aprendizaje organizativo desde perspectivas muy diversas. Sin embargo, un aspecto que comparten la mayoría de las definiciones desarrolladas es la idea de aprendizaje colectivo de los miembros de una organización (Yukl, 2009). La importancia del aprendizaje organizativo lleva a concebir la empresa como una entidad centrada en el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). El aprendizaje organizativo como resultado se trató como un constructo unidimensional (Levitt y March, 1988), pero su análisis como un proceso posibilitó profundizar en su carácter multidimensional.

En nuestro estudio, para medir la existencia de procesos de aprendizaje organizativo, se empleó una escala de 16 ítems, que incluía ítems de adquisición de la información –empleados con anterioridad por Templeton, Lewis y Snyder (2002)–, de diseminación de la información (Jaworsky y Kohli, 1993; Bontis, Crossan y Hulland, 2002), de interpretación conjunta de la información (Tippins y Sohi, 2003) y de memoria organizativa (Tippins y Sohi, 2003).

♦ *Fiabilidad y validez.* El análisis de la fiabilidad y la validez de las escalas de medida utilizadas se llevó a cabo mediante el alpha de Cronbach y a través de un análisis factorial confirmatorio. Los valores obtenidos del alpha de Cronbach fueron 0,87 para la importancia de la inteligencia emocional; 0,81 para la adquisición de la información; 0,89 para la diseminación de la información; 0,76 para la interpretación conjunta de la información; y 0,84 para la memoria organizativa.

Para comprobar la fiabilidad y validez de cada escala se empleó un modelo de medida. Los resultados obtenidos (resumidos en la tabla 3) indican que todos los ítems convergieron adecuadamente en sus respectivos constructos. La validez convergente de las escalas empleadas se puede confirmar mediante el nivel de significación asociado a los *t* valores (Anderson y Gerbing, 1988). Todos los índices de fiabilidad compuesta se encuentran entre el 0,76 (interpretación conjunta de la información) y el 0,9 (diseminación de la información).

Tabla 3.- Modelo de medida y alpha de Cronbach

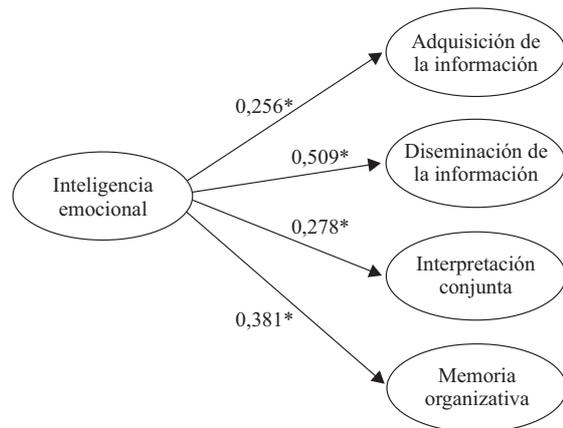
	COEF. ESTAND.	FIABIL. COMP.	AVE	ALPHA DE CRONBACH
Inteligencia emocional		0,875	0,468	
Ítem 1	0,630			
Ítem 2	0,701			
Ítem 3	0,778			
Ítem 4	0,739			
Ítem 5	0,614			
Ítem 6	0,575			
Ítem 7	0,733			
Ítem 8	0,677			
Disemin. de la inform.		0,9	0,749	
Ítem 1	0,902			
Ítem 2	0,875			
Ítem 3	0,818			
Interpretación conjunta		0,765	0,457	
Ítem 1	0,492			
Ítem 2	0,730			
Ítem 3	0,623			
Ítem 4	0,816			
Memoria organizativa		0,855	0,663	
Ítem 1	0,845			
Ítem 2	0,787			
Ítem 3	0,809			
Adquisic. de la inform.		0,816	0,473	
Ítem 1	0,594			
Ítem 2	0,752			
Ítem 3	0,614			
Ítem 4	0,768			
Ítem 5	0,694			
Bondad de ajuste				
$\chi^2=282,22$		CFI=0,94		RMSEA=0,47
$P=0,00$				

Para analizar la validez discriminante se comprobó que el valor 1 no se encontraba dentro del intervalo de confianza al 95% de la correlación (Anderson y Gerbing, 1988). A juzgar por los valores de los indicadores mostrados en la tabla 3, el ajuste del modelo es aceptable ($\chi^2=282,22$; $p=0$; CFI=0,94; RMSEA=0,47).

RESULTADOS

Tal y como se puede observar en la figura 2, los parámetros estructurales obtenidos indican que existe una relación significativa y positiva entre la inteligencia emocional y cada una de las cuatro dimensiones del aprendizaje organizativo: la adquisición de la información, la diseminación de la información, la interpretación conjunta de la información y la memoria organizativa. De este modo, es posible sostener las hipótesis propuestas.

Figura 2.- Resultados del modelo propuesto



$\chi^2=343,3$; $p<0,05$ RMSEA = 0,07 CFI = 0,91 * $p<0,05$

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En tiempos muy recientes, la neuroeconomía –coloquialmente conocida como “economía del Prozac”– intenta abrirse paso como una explicación alternativa sobre la conducta de los agentes económicos. Se trata de una materia que cuenta con tantos defensores como detractores. Que las emociones influyen en el comportamiento y decisiones es una cuestión de sentido común. Aho-

ra bien, lo que puede plantear más dudas es que esa gestión de emociones pueda incorporarse como una variable explicativa del comportamiento de los decisores empresariales. En este trabajo se ha relacionado la inteligencia emocional de los directivos con el “negocio de los negocios” (Singh, 2007): el aprendizaje organizativo. La vinculación entre emociones y aprendizaje del individuo ha sido abordada a lo largo del tiempo por diferentes escuelas de pensamiento (Antonacopoulou y Gabriel, 2001). La relación aprendizaje-emoción deriva del hecho de que toda curva de aprendizaje tiene períodos de estancamiento. Tan solo es capaz de superar esas etapas y lograr un salto en el aprendizaje aquel individuo que soporta las emociones negativas que implican esos períodos de no avance. Esta misma asociación entre gestión de emociones y aprendizaje se podría trasladar al campo de la empresa. De este modo, cabría esperar la existencia de una relación entre la habilidad para aprender de las organizaciones y la capacidad de gestionar las emociones de los que las dirigen. Con el fin de abordar esta cuestión, se ha llevado a cabo, en primer lugar, una revisión del concepto “inteligencia emocional”. De esta revisión se deduce que la inteligencia emocional del directivo es su capacidad para reconocer las emociones propias y ajenas, controlarlas y emplear ese control para mejorar sus decisiones. Pero, ¿se puede decir que esa capacidad de gestionar las emociones favorece el aprendizaje organizativo? En este trabajo se ha desarrollado una escala de medida de la inteligencia emocional que se basa en el análisis de competencias. Esta escala –compuesta por 15 ítems– se ha aplicado mediante una encuesta postal efectuada a una muestra de directivos de pymes de servicios españolas. A estos directivos se les preguntó qué importancia concedían a los atributos de la inteligencia emocional considerados.

Pese a conocerse la importancia del aprendizaje organizativo sobre los resultados a largo plazo y la supervivencia de las organizaciones, lo cierto es que no todas las empresas son capaces de promover el aprendizaje. La empresa es un medio para adquirir, asimilar y explotar conocimiento que permita alcanzar fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990). Los resultados obtenidos en este trabajo indican que estos pro-

cesos de adquisición, asimilación y explotación de conocimiento se ven favorecidos en aquellas empresas cuyos directivos valoran la importancia de gestionar las emociones. De estos resultados se derivan las siguientes implicaciones de interés:

- Relación entre adquisición de la información e inteligencia emocional.* La generación de información, además de poder ser el resultado de procesos formales de investigación, puede surgir de contribuciones espontáneas de individuos dentro de la organización. Este canal no estructurado de búsqueda de información no se aprovecha si existen trabas a que la creación de ideas pueda ser una aportación de cualquier miembro de la empresa. La relación entre adquisición de la información e importancia de la inteligencia emocional pone de manifiesto que esta última ayuda a vencer la resistencia a aceptar las contribuciones provenientes de distintas partes de la estructura organizativa.
- Relación entre diseminación de la información e inteligencia emocional.* La importancia de la inteligencia emocional de los directivos está relacionada con la capacidad de extender el conocimiento disponible a lo largo de la empresa. Una gestión eficiente de las emociones contribuye a reconocer el valor potencial de la información y favorece su uso en toda la organización. Estos resultados se pueden entender como una consecuencia de la importancia que la inteligencia emocional de los directivos puede tener no sólo sobre su propensión a utilizar las ideas que puedan provenir de diferentes miembros de la organización, sino también a reconocer y a hacer patente el valor de esas ideas. Investigaciones previas (Bontis, Crossan y Hulland, 2002) han señalado que para favorecer la generación de conocimiento dentro de la empresa, los empleados deben sentir que sus ideas son de utilidad y que se toman en cuenta, ya que de otro modo perciben apatía y desprecio hacia sus contribuciones. Un directivo emocionalmente inteligente valorará las ideas de sus subordinados y manifestará abiertamente esa valoración.
- Relación entre interpretación de la información e inteligencia emocional.* La vinculación

entre este componente del aprendizaje organizativo y la inteligencia emocional de los directivos implica que esta última influye en la posibilidad de estimular el aprendizaje colectivo. Lo que los directivos dicen y hacen, así como la puesta en funcionamiento de determinados programas y actuaciones, pueden dar lugar a las condiciones apropiadas para que se favorezca la interpretación conjunta de la información. La inteligencia emocional de los directivos incide positivamente en el desarrollo de ese clima de colaboración.

–*Relación entre memoria organizativa e inteligencia emocional.* Una empresa carente de sistemas para recordar qué se hizo y por qué, está condenada a repetir sus fallos y a redescubrir sus fórmulas de éxito una y otra vez (Day, 1994). Investigaciones previas (Stein y Smith, 2009) han puesto de manifiesto que la implantación de plataformas de gestión de la información no es suficiente para fomentar el aprendizaje, sino que es precisa una labor de interrelación y de coordinación entre las diferentes áreas organizativas. Los resultados obtenidos en nuestro trabajo indican que la importancia de la inteligencia emocional influye positivamente en esa capacidad de aprender recordando.

El interés de estos resultados se acrecienta si se toma en consideración que la inteligencia emocional es susceptible de mejora. De hecho, los programas de formación de directivos incluyen el desarrollo de habilidades vinculadas con la inteligencia emocional. Sin embargo, la gran mayoría de estos programas se basan en el nexo entre la inteligencia emocional y su influencia sobre aspectos como el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación o el liderazgo. Nuestro estudio manifiesta la influencia de la inteligencia emocional sobre el aprendizaje organizativo: señala una vía de enfoque de los programas de formación para directivos que no se toma en consideración habitualmente. Las competencias vinculadas con la inteligencia emocional son independientes del uso que se vaya a hacer de ellas. Ahora bien, el desarrollo consciente de esas competencias se puede orientar de diferentes formas en función de cuál vaya a ser su fin. El “para qué” es un aspecto central en el desarro-

llo de cualquier programa de formación. En este sentido, nuestro estudio contribuye a señalar un campo para el que puede ser muy favorable el desarrollo de la inteligencia emocional de los directivos.

Los resultados obtenidos están sujetos a algunas limitaciones que han de ser tenidas en cuenta. Una primera limitación puede estar asociada al grado de representatividad de la muestra analizada ya que, pese al esfuerzo realizado, la tasa de respuesta obtenida no ha sido muy alta. Una posible extensión de esta investigación podría permitir comparar los resultados obtenidos en el sector servicios con los que se derivaran de empresas dedicadas a la fabricación de productos tangibles. Igualmente podría tener gran interés la aplicación complementaria de metodologías de tipo cualitativo, y muy en particular el desarrollo de ejercicios de simulación como juegos de roles.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAM, R. (2000): “The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence-Outcome Relationships”, *The Journal of Psychology*, 134 (2), pp. 169-184.
- ALTMAN, Y.; ILES, P. (1998): “Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organizational Change”, *Journal of Management Development*, 17, pp. 44-55.
- AMY, A.H. (2008): “Leaders as Facilitators of Individual and Organizational Learning”, *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (3), pp. 212-234.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, 103 (3), pp. 411-423.
- ANTONACOPOULOU, E. (1998): “Developing Learning Managers within Learning Organisations”, en M. Easterby-Smith, L. Araujo y J. Burgoyne [ed.]: *Organisational Learning and the Learning Organisation: Developments in Theory and Practice*, pp. 214-242. London: Sage.
- ANTONACOPOULOU, E.; GABRIEL, Y. (2001): “Emotion, Learning and Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, 14 (5), pp. 435-451.
- AUSTIN, E. (2004): “An Investigation of the Relationship between Trait Emotional Intelligence and Emotional Task Performance”, *Personality and Individual Differences*, 36, pp.1855-1864.

- BARLING, J.; SLATER, F.; KELLOWAY, E.K. (2000): "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study", *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3), pp. 157-161.
- BAR-ON, R. (1997): *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- BAR-ON, R. (2000): "Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory", en R. Bar-On y J.D.A. Parker [ed.]: *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BERNET, M. (1996): "Emotional Intelligence: Components and Correlates", *Annual Convention of the American Psychological Association*. Toronto.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M.M.; HULLAND, J. (2002): "Managing and Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, 39 (4), pp. 437-469.
- BOYATZIS, R.E.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. (1999): "Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competency Inventory (ECI)", en R. Bar-On y J.D.A. Parker [ed.]: *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey Bass.
- BRODY, N. (2004): "What Cognitive Intelligence is and Emotional Intelligence is Not", *Psychological Inquiry*, 15, pp. 234-238.
- CARTWRIGHT, S.; PAPPAS, C. (2008): "Emotional Intelligence, its Measurement and Implications for the Workplace", *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), pp. 149-171.
- CHEN, W.; JACOBS, R.; SPENCER, L.M. (1998): *Calculating the Competencies of Stars. Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- CHERNISS, C. (2001): "Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness", en C. Cherniss y D. Goleman [ed.]: *The Emotionally Intelligent Workplace*, pp. 3-12. San Francisco: Jossey Bass.
- CHIVA GÓMEZ, R.; ALEGRE VIDAL, J.; LAPIEDRA AL-CAMÍ, R. (2006): "Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Examining the Mediating Role of Organizational Learning Capability", *Actas del XVI Congreso Nacional de ACEDE*. Valencia.
- CIARROCHI, J.V.; CHAN, A.Y.C.; CAPUTI, P. (2000): "A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct", *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 539-561.
- CIARROCHI, J.V.; CHAN, A.Y.C.; CAPUTI, P.; ROBERTS, R. (2001): "Measuring Emotional Intelligence", en J. Ciarrochi, J. Forgas y J. Mayer [ed.]: *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp. 128-152.
- CONKLIN, J. (2001): *Designing Organizational Memory*. (GDSS' Working Papers). (www.gdss.com/wp/DOM.htm).
- COOPER, R.K.; SAWAF, A. (1997): *Executive IQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- COTE, S.; MINERS, C. (2006): "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance", *Administrative Science Quarterly*, 51, pp. 1-28.
- DAUS, C.S.; ASHKANASY, N.H. (2005): "The Case of the Ability Based Model of Emotional Intelligence in Organizational Behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 453-466.
- DAVIES, M.; STANKOV, L.; ROBERTS, R.D. (1998): "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct", *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, pp. 989-1015.
- DAY, G.S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-52.
- DE RIVERA, J. (1977): *A Structural Theory of the Emotions*. New York, NY: International Universities Press.
- DOWNEY, L.A.; PAPAGEORGIOU, V.; STOUGH, C. (2006): "Examining the Relationship between Leadership, Emotional Intelligence and Intuition in Senior Female Managers", *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (4), pp. 250-260.
- DULEWICZ, V.; HIGGS, M. (1998): "Emotional Intelligence: Can it be Measured Reliably and Validly Using Competency Data?", *Competency*, 6 (1), pp. 1-15.
- DULEWICZ, V.; HIGGS, M. (1999): "Can Emotional Intelligence be Measured and Developed?", *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (5), pp. 242-252.
- GABRIEL, Y.; GRIFFITHS, D.S. (2002): "Emotion, Learning and Organizing", *The Learning Organization*, 9 (5), pp. 214-221.
- GARDNER, H. (1983): *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York, NY: Basic Books.
- GARDNER, L.; STOUGH, C. (2002): "Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (2), pp. 68-78.
- GEORGE, J.M. (2000): "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations*, 53 (8), pp. 1027-1055.

- GOH, S.; RICHARDS, G. (1997): "Benchmarking the Learning Capability of Organizations", *European Management Journal*, 15, pp. 575-583.
- GOLEMAN, D. (1995): *Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- GOLEMAN, D. (1998): *Working with Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- GROVES, K.S.; MCENRUE, M.P.; SHEN, W. (2008): "Developing and Measuring Emotional Intelligence of Leaders", *Journal of Management Development*, 27 (2), pp. 225-250.
- HOLBROOK, M.B.; HIRSCHMAN, E.C. (1982): "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, 9 (2), pp. 132-140.
- HUBER, G.P. (1991): "Organisational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organisational Science*, 2 (1), pp. 88-115.
- HUMPHREY, R.; KELLETT, J.; SLEETH, R. (2006): "Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders", *Leadership Quarterly*, 17 (2), pp. 146-162.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 53-70.
- JORDAN, P.J.; ASHKANASY, N.M.; HÄRTEL, C.E.J.; HOOPER, G.S. (2002): "Workgroup Emotional Intelligence: Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resource Management Review*, 12, pp. 195-214.
- KELLEY, R.; CAPLAN, J. (1993): "How Bell Lab Creates Star Performers", *Harvard Business Review*, (July-August), pp. 100-103.
- KERNBACH, S.; SCHUTTE, N.S. (2005): "The Impact of Service Provider Emotional Intelligence on Customer Satisfaction", *Journal of Services Marketing*, 19 (7), pp. 438-444.
- KERR, R.; GARVIN, J.; HEATON, N.; BOYLE, E. (2006): "Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness", *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (4), pp. 265-275.
- LANE, R.D.; QUINLAN, D.; SCHWARTZ, G.; WALKER, P.; ZEITLIN, S. (1990): "The Levels of Emotional Awareness Scale: A Cognitive-Developmental Measure of Emotion", *Journal of Personality Assessment*, 55, pp. 124-134.
- LANGLEY, A. (2000): "Emotional Intelligence- A New Evaluation for Management Development?", *Career Development International*, 5 (3), pp. 177-183.
- LEBAN, W.; ZULAUF, C. (2004): "Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles", *Leadership and Organization Development Journal*, 25 (7-8), pp. 554-563.
- LEVITT, B.; MARCH, J.G. (1988): "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-340.
- MACCANN, C.; ROBERTS, R.D.; MATHEWS, G.; ZEIDNER, M. (2004): "Consensus Scoring and Empirical Option Weighting of Performance-Based Emotional Intelligence Tests", *Personality and Individual Differences*, 36 (3), pp. 645-662.
- MANNA, D.R.; SMITH, A.D. (2004): "Exploring the Need for Emotional Intelligence and Awareness Among Sales Representatives", *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (1), pp. 66-83.
- MARTÍNEZ, M.N. (1997): "The Smarts that Count", *HR Magazine*, 42 (11), pp. 72-78.
- MAYER, J.D.; CARUSO, D.R.; SALOVEY, P. (2000): "Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Scales", en R. Bar-On y J.D.A. Parker [ed.]: *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- MAYER, J.D.; GEHER, G. (1996): "Emotional Intelligence and the Identification of Emotion", *Intelligence*, 22, pp. 89-113.
- MAYER, J.D.; SALOVEY, P. (1997): "What is Emotional Intelligence?", en P. Salovey y D. Sluyter [ed.]: *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, pp. 3-31. New York, NY: Basic Books.
- MAYER, J.D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D.R. (1999): *Working Manual for the MSCEIT Research Version 1.1*. Toronto: Multi-Health Systems.
- MAYER, J.D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D.R. (2000): "Models of Emotional Intelligence", en R.J. Sternberg [ed.]: *Handbook of Intelligence*. Cambridge/New York.
- MORE, W. (1974): *Emotions and Adult Learning*. London: Saxon House/Lexington Books.
- MORLARTY, P.; BUCKLEY, F. (2003): "Increasing Team Emotional Intelligence through Process", *Journal of European Industrial Training*, 27 (2), pp. 98-110.
- MURPHY, K.R. (2006): *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- OLIVERA, F. (2000): "Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access", *Journal of Management Studies*, 37, pp. 811-832.
- OTHMAN, R.; HASHIM, N.A. (2004): "Typologising Organisational Amnesia", *The Learning Organisation*, 11 (2-3), pp. 273-284.

- PALMER, B.; STOUGH, C. (2001): *Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test-Descriptive Report*. Swinburne University AU, Organizational Psychology Research Unit.
- PIAGET, J. (1981): *Intelligence and Affectivity*. Annual Reviews.
- POON TENG FATT, J. (2002): "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", *Management Research News*, 25 (11), pp. 57-74.
- PUGH, S.D. (2001): "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", *Academy of Management Journal*, 44 (5), pp. 1018-1028.
- ROGER, D.; NAJARAN, B. (1989): "The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Emotion Control", *Personality and Individual Differences*, 10, pp. 845-853.
- ROSETE, D.; CIARROCHI, J. (2005): "Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance and Outcomes of Leadership Effectiveness", *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (5-6), pp. 388-399.
- SALOVEY, P.; MAYER, J.D. (1990): "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), pp. 185-211.
- SCHUTTE, N.S. *et al.* (2001): "Emotional Intelligence and Interpersonal Relations", *The Journal of Social Psychology*, 25, pp. 167-177.
- SCHUTTE, N.S.; MALOUFF, J.M.; HALL, L.E.; HAGGERTY, D.J.; COOPER, J.T.; GOLDEN, C.J.; DORNHEIM, L. (1998): "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25, pp. 167-177.
- SEMADAR, A.; ROBBINS, G.; FERRIS, G. (2006): "Comparing the Validity of Multiple Social Effectiveness Constructs in the Prediction of Managerial Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 443-461.
- SINGH, S.K. (2007): "Role of Emotional Intelligence in Organisational Learning: An Empirical Study", *Singapore Management Review*, 29 (2), pp. 55-74.
- SLASKI, M.; CARTWRIGHT, S. (2003): "Developmental Emotional Intelligence Training: Implications for Stress, Health and Performance", *Stress and Health*, 19, pp. 233-239.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (July), pp. 63-74.
- STEIN, A.; SMITH, M. (2009): "CRM Systems and Organizational Learning: An Exploration of the Relationship between CRM Effectiveness and the Customer Information Orientation of the Firm in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 198-206.
- STEIN, R. (1991): *Psychoanalytic Theories of Affect*. London: Praeger.
- STEINER, C. (1997): *Achieving Emotional Literacy*. London: Bloomsbury.
- STUBBS KOMAN, E.; WOLFF, S.B. (2008): "Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader", *Journal of Management Development*, 27 (1), pp. 55-75.
- SY, T.; TRAM, S.; O'HARA, A. (2006): "Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance", *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 461-473.
- TEMPLETON, G.F.; LEWIS, B.R.; SNYDER, C.A. (2002): "Development of a Measure for the Organizational Learning Construct", *Journal of Management Information Systems*, 19 (2), pp. 177-220.
- THOMPSON, J.E.; STURAT, R.; LINDSAY, P.R. (1996): "The Competency of Top Team Members: A Framework for Successful Performance", *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3), pp. 48-66.
- THORNDIKE, E.I. (1920): "A Constant Error in Psychological Ratings", *Journal of Applied Psychology*, 4, pp. 25-29.
- TIPPINS, M.J.; SOHI, R.S. (2003): "IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link", *Strategic Management Journal*, 24 (8), pp. 745-761.
- VAN ROOY, D.L.; VISWESVARAN, C. (2004): "Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net", *Journal of Vocational Behaviour*, 65, pp. 71-95.
- WESTBROOK, R.A. (1987): "Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes", *Journal of Marketing Research*, 24, pp. 258-270.
- WINSTED, K.F. (2000): "Service Behaviours that Lead to Satisfied Customers", *European Journal of Marketing*, 34 (3-4), pp. 399-417.
- WOLFF, S.B. (2005): *Emotional Competence Inventory (ECI): Technical Manual*. Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation. (http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf).
- WONG, C.S.; LAW, K.S. (2002): "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, 13, pp. 243-274.
- WOODRUFFE, C. (2001): "Promotional Intelligence", *People Management*, 11 (January), pp. 26-29.
- YOST, C.A.; TUCKER, M.L. (2000): "Are Effective Teams More Emotionally Intelligent? Confirming the Importance of Effective Communication in Teams", *Delta Pi Epsilon Journal*, 42 (2), pp. 101-109.

YUKL, G. (2009): "Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research", *The Leadership Quarterly*, 20 (1) (February), pp. 49-53.

ZEIDNER, M.; MATTHEWS, G.; ROBERTS, R.D. (2004): "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review", *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), pp. 371-399.