

## LA INTELIGENCIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Autor: **Leonardo Schvarstein**

---

*¿ Tendremos el derecho de inventar un desván  
y amontonar allí,  
si es que nos dejan,  
los viejos infortunios, los tumores del alma,  
los siniestros parásitos del miedo ?*

Zapping de siglos (poema inédito)  
Mario Benedetti

### 1. INTRODUCCION.

Para bien o para mal, el término “inteligencia emocional” se ha instalado en la literatura de la década de los noventa (siglo pasado) que trata acerca de las organizaciones y del *management*, amenazando con persistir en este nuevo milenio.

Digo “para bien” porque su irrupción señaló la insatisfacción existente con respecto a los criterios que tradicionalmente se utilizaron para valorar las competencias organizacionales e individuales, criterios estos conducentes siempre a la exaltación de la racionalidad y el intelecto. Más allá de los avatares del “mercado”, aunque las organizaciones se rigieran estrictamente por procesos lógicos y secuenciales, y aun cuando sus miembros estuviesen dotados de los más altos coeficientes intelectuales, ello no garantizaría una buena performance de la organización (cualesquiera fueran los criterios con los que tal performance se midiera).

Agrego “para mal” porque, como toda moda, los conceptos asociados al término “inteligencia emocional” se vieron sometidos a la *pop-degradación* de la divulgación consumista (Morin, 1981). Practicantes y profesores, gerentes y consultores, todos encontraron una nueva fuente de donde abreviar y transformaron el concepto en modelos y seminarios, procesos y cursos, políticas y libros que realimentaron los circuitos mutuamente reforzantes de las prácticas gerenciales, la selección y la capacitación de las personas, y el marketing editorial.

Ahora bien. Justo es hacer notar que el término “inteligencia emocional” ha sido precedido por (y deriva de) su antecesor, la “inteligencia social”, acuñada por E.L. Thorndike<sup>1</sup> en 1920 para hacer referencia a la “habilidad para entender y manejar<sup>2</sup> a los hombres y a las mujeres, a los niños y a las niñas – para actuar con sabiduría en las relaciones humanas. Cabe considerar esta definición en el campo más amplio de la inteligencia, clasificada en “abstracta” (habilidad para comprender y manipular símbolos lingüísticos y matemáticos), “concreta” (habilidad para comprender y manipular objetos) y “social” (habilidad para comprender a las personas y relacionarse con ellas)

Sea para bien o para mal, la difusión que ha adquirido la inteligencia emocional nos ofrece una oportunidad para revalorizar el concepto de inteligencia social y para desarrollarlo en el contexto de este nuevo milenio. Contexto que puede describirse, desde el punto de vista que estoy pretendiendo instalar, a través de tres fenómenos relacionados entre sí.

- a. A nivel de naciones, hay un distanciamiento creciente entre la riqueza de los países desarrollados y la pobreza de aquellos eufemísticamente llamados “en vías de desarrollo”, con consecuencias tan nefastas como la inmigración ilegal y la xenofobia, por sólo mencionar dos de ellas,
- b. A nivel de organizaciones, globalmente y con independencia de la riqueza de las naciones en que se encuentren, se está generando una brecha cada vez mayor entre quienes más ganan y quienes menos

---

<sup>1</sup> Citado en el artículo *Emotional Intelligence*, sin mención de autor, en <http://trochim.human.cornell.edu/gallery/young/emotion/htm>

<sup>2</sup> *Manage* en el idioma inglés original

reciben en compensación por su trabajo. Esto está generando bolsones de pobreza en los propios países desarrollados. Estadísticas al canto. En la Argentina de 1975, una persona del 10 % más rico ganaba ocho veces más que otra del 10 % más pobre; en la de 1999, veinticinco veces más. En Estados Unidos de Norteamérica y en Canadá, el quinto más rico se queda con el 41 % del ingreso, mientras que el quinto más bajo obtiene sólo el 5,3 %.

- c. A nivel social en sentido amplio, irrumpe la problemática de la exclusión, poniendo de manifiesto la existencia de sectores de población cada vez más vastos que no tienen acceso al empleo, a la educación, a la salud, a la justicia, a la cultura. Menciono a este respecto un estudio que proyecta para el año 2015 una población mundial de ocho mil millones de personas, de los cuáles mil millones vivirán en los países actualmente desarrollados (suponiéndose que *todos ellos* estarán “salvados”) mientras que otro tanto vivirá del empleo en países pobres. Quedan entonces seis mil millones de “excluidos” y obviamente, si esto fuera así, la clave del destino de la humanidad pasará por la relación que se establezca entre quienes están adentro y quienes están afuera del sistema<sup>3</sup>.

Cabe agregar que este estado de situación se produce simultáneamente con la retracción del Estado que imponen las políticas neoliberales hegemónicas, por lo que es de suponer que buena parte de la responsabilidad por la relación entre incluidos y excluidos, como así también entre quienes más tienen y menos tienen aun estando dentro del sistema, le cabe y le cabrá a las organizaciones. Tengamos en cuenta además que, a raíz de las fusiones y adquisiciones que caracterizan esta era corporativa, ellas se están tornando cada vez más grandes, a punto tal que el volumen de facturación de algunas supera ya el producto bruto interno de muchos países del globo.

A este respecto, voces tan heterogéneas como las del Papa Juan Pablo II, el banquero David Rockefeller, el financista George Soros y el primer ministro Tony Blair de Gran Bretaña – por sólo citar algunas - nos señalan los riesgos inherentes a esta situación, rescatando el viejo concepto de la responsabilidad social de las empresas, tan ligado a los orígenes del capitalismo puritano y tan perdido en el marco del capitalismo salvaje de las reducciones permanentes de personal o las agresiones al medio ambiente.

Y si las empresas deben, y deberán cada vez más, ser socialmente responsables, entonces propongo que consideremos a la inteligencia social como la competencia asociada a la posibilidad de cumplimiento de tal responsabilidad. Pero no me refiero a la inteligencia social reducida al establecimiento de relaciones interpersonales, sino a otra, preocupada por la salud (o si se quiere más precisamente, por la sanidad, incluidas la alimentación, la provisión de servicios básicos como el agua y la electricidad, la vestimenta y la preservación del medio ambiente), la educación, la vivienda, el transporte, la seguridad, el tiempo libre, no solo de los propios miembros de la organización sino también de las personas de la comunidad en la cual están insertas. Comunidad que hoy por hoy, globalización mediante, es para muchas empresas, simplemente, el mundo. Acerca de esta inteligencia social tratan los puntos que siguen.

## 2. EL CONCEPTO DE INTELIGENCIA SOCIAL

La palabra “inteligencia” a secas ha estado asociada tradicionalmente a la capacidad de la persona para resolver problemas haciendo uso del razonamiento lógico. El “coeficiente intelectual”, uno de los indicadores con que se ha medido esta inteligencia, ha surgido además en contextos educativos y está fuertemente ligado a las habilidades de una persona para desempeñarse eficazmente en tales contextos.

Esta concepción racionalista y unicista ha sido criticada por varios autores, que proponen a cambio una visión más amplia de la inteligencia asociada al desempeño humano. Entre los exponentes más difundidos de esta posición, Howard Gardner ha postulado la existencia de inteligencias múltiples, clasificándolas en física/kinestésica, musical/rítmica, espacial/visual, interpersonal, intrapersonal, naturalista, matemática/lógica, verbal/lingüística y existencial (Gardner, 2000).

---

<sup>3</sup> *Twenty-First Century Organizations: Four Plausible Prospects*. Publicación interna de Global Business Network, 1996.

En línea con estos desarrollos, John Mayer y Peter Salovey acuñaron el término “inteligencia emocional”, definiéndola como “la habilidad para percibir, integrar, comprender y manejar los sentimientos propios y ajenos”. Y contando con estos antecedentes, Daniel Goleman, a quien debemos la enorme difusión de este concepto, habla de las competencias personales, ligadas a lo intrapersonal, y de las competencias sociales, relacionadas con lo interpersonal (Goleman, 1998).

Otros autores han puesto el énfasis en este último aspecto, definiendo por ejemplo la inteligencia social por “las habilidades y capacidades necesarias para crear y mantener comunidad” (Williamsen y College, 1995). Desde una perspectiva crítica, se le asocian las cualidades de “ver a través de los mitos sociales vigentes, comprender la necesidad de una auto-educación continua, reconocer la necesidad de una acción social, incluyendo el discernimiento acerca de los requerimientos de la situación social y la creación de un programa de reforma social, y desarrollar sentimientos genuinos de compasión y consideración hacia el prójimo”<sup>4</sup>.

Si la inteligencia social tiene que ver entonces con la capacidad de relacionarse con otros, y si muchos de estos otros están pasando por situaciones de carencia y de exclusión social, una acción socialmente inteligente no puede desentenderse de este estado de cosas. Es por ello que, en este contexto, quiero otorgar relevancia a los aspectos de la inteligencia social que se orientan a la satisfacción de las necesidades sociales de las personas, necesidades estas relativas al trabajo, la educación, la salud, la vivienda, el transporte, la seguridad, el acceso a la justicia.

Estas necesidades, por obvias que parezcan, requieren de un “darse cuenta”, de una capacidad de discernimiento, de una lectura crítica de la realidad. Ser socialmente inteligente implica tomar conciencia de la propia situación social (tan “naturalizada” que solemos tenerla) y de la situación social de los otros, implica tener capacidad para emprender acciones solidarias tendientes al establecimiento de relaciones sociales equitativas.

Subrayo la capacidad de adquirir conciencia de la propia situación social, porque quienes tengan dificultades para ello tendrán también dificultades para concebir la de los otros. Nuestra condición social tiende a instalarse en el terreno de la obvedad, y sacarla de allí implica el ejercicio de una reflexión crítica, que resulta básica para la satisfacción de nuestros intereses emancipatorios (Habermas, 1972).

Siguiendo el modelo de Goleman, la inteligencia social entrañaría entonces el desarrollo de dos juegos de competencias, unas personales y las otras sociales, tal como se expresa en el cuadro que sigue.

COMPETENCIAS PERSONALES	COMPETENCIAS SOCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conciencia de sí:</b> conocimiento de la propia condición social, de cómo uno llegó a ella, de cuáles son las propias necesidades sociales.</li> <li>• <b>Auto-regulación:</b> restitución del equilibrio en caso de alteración en la satisfacción de estas necesidades.</li> <li>• <b>Motivación:</b> orientación a la satisfacción de las propias necesidades sociales.</li> <li>• <b>Pensamiento sistémico:</b> posibilidad de relacionar las necesidades sociales de los distintos actores en un mapa causal que las integre con otro tipo de necesidades (económicas, políticas, culturales), promocionando la sinergia social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empatía:</b> identificación con las necesidades sociales de los otros; reconocimiento de la satisfacción de necesidades sociales como explicación de la conducta de los otros.</li> <li>• <b>Influencia:</b> movilización de las personas hacia la satisfacción de las necesidades sociales propias y ajenas.</li> <li>• <b>Resolución de conflictos:</b> actuación en situaciones de confrontación derivadas de la satisfacción de necesidades sociales, tendiendo a promover relaciones de cooperación para tal fin.</li> <li>• <b>Comunión:</b> establecimiento y favorecimiento de lazos sociales solidarios.</li> </ul>

<sup>4</sup> Critical Thinking as an Aspect of Intelligence. Sin mención de autor en <http://sd.znet.com/~norman/intelli.htm>

La inteligencia social que estoy poniendo a consideración se debate en la resolución de las **tensiones** que se establecen entre

- las necesidades particulares del **otro individualizado**, y las universales del “**otro generalizado**”. Las primeras se orientan a la interacción con ese “prójimo próximo”, la persona de carne y hueso, el vecino y el colega, el familiar y el amigo, con acciones que se ubican en el terreno de lo concreto. Las segundas aluden a la representación interna del colectivo social y de sus necesidades en general, e implican una capacidad de abstracción. Con el otro individualizado uno se compromete, con el otro generalizado uno se involucra.
- el establecimiento de **relaciones cortas** (directas, cara a cara, cuerpo a cuerpo,) y **relaciones largas** (mediatizadas por instancias institucionales). Ejemplo de las primeras sería la asistencia directa a los damnificados en una situación de inundación, y de las segundas, una donación de alimentos que fuera administrada por las autoridades competentes.
- la **beneficencia**, con el asistencialismo como su expresión institucionalizada, y la **promoción y el desarrollo**; tensión identificatoria de los trabajadores sociales que se debaten entre dar pescado o enseñar a pescar.
- la **acción social**, orientada genéricamente a la satisfacción de las necesidades sociales de los otros, y la **militancia política**, guiada por la satisfacción de ideales que incluyen además una concepción de Estado y de relación entre lo público y lo privado, una forma de gobierno, un modo de distribución de la riqueza. Esta tensión considera el “para qué” de la acción, que puede dirigirse a la satisfacción de las necesidades sociales de los otros *per se*, o inscribirse dentro de un proyecto más amplio que la contiene.

Caracterizada desde este punto de vista, la inteligencia social tiene su expresión en distintas esferas de la actividad humana. Resulta necesario abordarla en el ámbito de las organizaciones, especialmente en virtud de lo ya señalado respecto a la creciente demanda de responsabilidad social de las mismas.

### 3. INTELIGENCIA SOCIAL DE y EN LAS ORGANIZACIONES.

He propuesto en la introducción que consideremos a la inteligencia social como un factor que posibilita el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones. Cabe ahora efectuar distinciones del concepto en el nivel de la organización en su conjunto, en el de las personas que la componen, y establecer una relación entre ambos niveles.

Para comenzar a hacerlo, me permito formular las siguientes preguntas.

- Una organización que dilapida recursos naturales, o que daña el medio ambiente, ¿ es socialmente inteligente ?
- Una organización que no es sensible a las carencias básicas de la comunidad que la rodea, ¿ es socialmente inteligente ?
- Una organización que no colabora en la atención de las emergencias sociales provenientes de catástrofes naturales, ¿ es socialmente inteligente ?
- Una organización que no entiende ni atiende al proceso de formación de las políticas sociales de su contexto más amplio, es socialmente inteligente ?
- Una organización que no se involucra en los problemas de seguridad ciudadana que afectan a los miembros la comunidad en la que está inserta, ¿ es socialmente inteligente ?
- Una organización que se desentiende de los problemas originados en los elevados índices de desocupación en su comunidad inmediata, es una organización socialmente inteligente ?
- Una organización que maximiza sus beneficios, sin importarle las consecuencias negativas que ello genera en dicha comunidad, ¿ es socialmente inteligente ?

- Una organización que sustituye su fabricación local por productos importados, cerrando plantas y despidiendo gente aduciendo razones de competitividad, ¿ es socialmente inteligente ?
- Una organización donde la brecha salarial entre los que más ganan y quienes menos perciben aumenta día a día, ¿ es socialmente inteligente ?
- Una organización insensible al hecho de que sus empleados (algunos de ellos al menos) no ganan lo suficiente para cubrir sus necesidades sociales básicas, ¿ es socialmente inteligente ?
- Una organización que obstaculiza, de manera explícita o implícita, la agremiación de sus trabajadores en defensa de sus derechos, ¿ es socialmente inteligente ?
- Una organización que desatiende a la higiene y a la seguridad de su personal, ¿ es socialmente inteligente ?
- Una organización que fomenta o tolera actos de discriminación, ¿ es socialmente inteligente ?
- Una organización que no admite personas mayores de 45 años en sus procesos de selección, es una organización socialmente inteligente ?
- Una organización que hace oídos sordos a los problemas de que deben enfrentar los miembros que se retiran, debido a la insuficiencia de la seguridad social para los jubilados, es una organización socialmente inteligente ?

Si coincidimos en que la respuesta a todas estas preguntas (o a la mayoría al menos) es negativa, estaremos identificando las áreas en las que una organización debe ejercer su responsabilidad social. No pretendo decir que sean exclusivamente las empresas y organizaciones de todo tipo las que deban hacerse cargo de todos estos problemas sociales, ni mucho menos. En algunas de las preguntas estoy planteando simplemente la necesidad de mostrar sensibilidad, y de manifestarla a través de la consideración de estos factores en el momento de tomar sus decisiones.

No quiero tampoco que se piense que defiendo aquello mismo que critico. Pienso que las empresas deben ser socialmente responsables, pero queda para el Estado el rol fundamental y rector en estas cuestiones, porque tiene una responsabilidad ineludible en la gestión y la solución de los problemas sociales de la población. No me anima a este respecto una concepción neoliberal, ni mucho menos.

Si pretendo que las empresas se preocupen por la formación de políticas sociales, por la desocupación, por los derechos sindicales o por la seguridad social, es porque entiendo que pueden tener un rol complementario al del Estado, y que a partir de la acción conjunta, cada uno en su respectiva área de responsabilidad e influencia, se obtendrá el mayor beneficio para todos. No concibo una empresa que se desentienda de estas cuestiones en el marco de la gravedad de la situación social en el mundo. Pienso además que ello afectará inclusive su performance económica. Toda la literatura reciente que trata el tema de la ciudadanía corporativa (*corporate citizenship*), intimamente ligada a la responsabilidad social, avala mi afirmación. El público favorecerá, más tarde o más temprano, a las empresas que se destaquen en el abordaje de estas cuestiones.

El ejercicio de la **responsabilidad social** de una organización la compromete a discernir las consecuencias de sus acciones sobre los distintos grupos de interés, internos o externos. Se basa en el establecimiento de ciertos estándares normativos a los cuales deben adecuarse sus decisiones, referidos, por ejemplo, a la protección del medio ambiente, a las prácticas contables para la liquidación de impuestos, o a los procesos de selección de personal. Requiere el desarrollo de una serie de procesos que permitan determinar, implementar y evaluar la capacidad de la organización para anticipar, responder y manejar los temas y problemas que surgen de las diversas demandas y expectativas de cada uno de los grupos de interés. La auditoría social, la del medio ambiente, la contable, los mecanismos de resolución de conflictos, son ejemplos de tales procesos (Epstein, 1986).

En el cumplimiento de tal responsabilidad, una organización socialmente inteligente considera a la satisfacción de las necesidades sociales de las personas como un criterio importante para la toma de sus decisiones. Eleva a la racionalidad social al mismo nivel que la económica, la política o la tecnológica. Instituye un *ethos* constituido por valores tales como libertad, justicia, equidad, solidaridad, comunidad, que inducen a sus miembros al ejercicio de una acción social dentro y fuera de la organización.

La inteligencia social **de** una organización se manifiesta en sus estrategias y en sus políticas, en sus prácticas externas e internas, y se materializa a través de sus decisiones y de sus acciones. Las orientaciones y las prescripciones que de ella emanan son de cumplimiento inexcusable para sus miembros, quienes se transforman en **vicarios** de la organización, ya que sus acciones a este respecto pueden ser re-descriptas como una acción de la organización (Brown, 1990). Son sujetos morales, en tanto deben conformarse a una ley preexistente (Foucault, 1984).

Quienes ocupan posiciones de liderazgo en una organización socialmente inteligente deben ejercer un arbitraje entre las presiones sociales de los distintos actores y grupos de interés, incluidos los accionistas, los trabajadores, los clientes y proveedores, los miembros de su comunidad geográfica, las autoridades públicas y las organizaciones no gubernamentales relacionadas con su actividad. Particular atención deben prestar a los efectos que sus acciones tengan sobre aquellos que sean más vulnerables frente al poder de la organización.

A este respecto, y dada la desigualdad de poder que instituyen las organizaciones, quienes las dirigen deberán tener siempre en cuenta el **principio de la diferencia**, uno de los dos principios básicos que postula John Rawls para la existencia de justicia social: las desigualdades sociales y económicas deben disponerse de modo que: a) pueda esperarse razonablemente que sean para bien de todos; b) se asocien a posiciones abiertas para todos. Por lo tanto, cualquier incremento en la ventaja de aquellos que ya ocupan posiciones privilegiadas (como son quienes dirigen la organización) debe al mismo tiempo incrementar la ventaja de los otros, particularmente de los menos favorecidos, que son quienes suelen tener sus necesidades sociales básicas insatisfechas (Rawls, 1971).

Podemos imaginar que no son muchas las organizaciones que imponen a sus miembros una conducta moral tendiente a la satisfacción de las necesidades sociales de los distintos grupos de interés. Ello no inhibe sin embargo que existan **en** su seno personas socialmente inteligentes, que no sólo actúen consecuentemente, sino que también procuren orientar a toda la organización en esa dirección. Personas que no están obligadas a hacerlo sino que lo eligen como actores de pleno derecho. Personas que establecen sus preferencias de valor incluyendo a lo social como uno de los factores relevantes para la toma de sus decisiones atinentes a la organización.

Estas personas

- mantienen el hábito de indagar en las necesidades sociales de quienes los rodean;
- tienen en cuenta la condición social y las necesidades del otro al momento de entender y explicar su conducta;
- propenden a la satisfacción de las necesidades sociales cuando efectúan donaciones, cuando se relacionan con la comunidad, cuando desarrollan productos y servicios para sus clientes, cuando establecen políticas de precios y de cobranzas, cuando toman decisiones relativas al uso y la distribución de los recursos, cuando eligen proveedores;
- incluyen a lo social como criterio decisorio en la administración de los sistemas de selección y retención de empleados, evaluación del desempeño, compensaciones e incentivos, beneficios, desarrollo de carrera;
- analizan sistemáticamente en qué forma las estrategias, las políticas y las estructuras pueden estar inhibiendo o limitando la inteligencia social de los miembros de la organización;
- examinan los roles para incluir cuestiones sociales en las funciones y responsabilidades, y en los indicadores con que se mide la gestión.

Desde ya que todas estas conductas se darán en mayor o menor grado dependiendo del tipo de organización donde trabajen, y del tipo de tarea que realicen, pero en general podemos afirmar que la acción de las personas socialmente inteligentes tenderá a desarrollar dicha competencia para toda la organización. Esto es así por definición, ya que la preocupación por lo social nunca puede restringirse a una iniciativa individual.

#### 4. LA INTELIGENCIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES TRANSFORMADA EN GESTION

La inteligencia social *de y en* las organizaciones, se manifiesta a través de la gestión de sus miembros, particularmente la de aquellos a quienes le caben mayores responsabilidades a la hora de tomar decisiones. Una primera consideración a este respecto consiste reconocer que tal gestión será diferente en los distintos tipos de organizaciones, ya que cada tipo constituye un contexto de significación diferente. Así por ejemplo, la gestión de lo social es inexcusable en el ámbito de las **organizaciones públicas**, y los importantes desarrollos en materia de **gerencia social** así lo demuestran. El perfil deseable en este campo debe incluir la capacidad para gerenciar complejidad (que surge de la necesidad de satisfacer las distintas racionalidades en juego), la orientación a la articulación social, las capacidades para la concertación, la formación hacia el compromiso (Kliksberg, 1988).

La inteligencia social es también un requisito ineludible para los emprendimientos del **tercer sector**, así llamados por ser organizaciones privadas con fines públicos. La necesidades de satisfacer a sus destinatarios o beneficiarios, a sus benefactores, a sus trabajadores voluntarios y a los asalariados, marca desde el vamos el carácter social de la gestión. En este caso, como en el de las organizaciones públicas, deberíamos tener a la inteligencia social por dada, ya que se trata de un rasgo de identidad de la organización, es decir, una condición de existencia. La gestión podrá ser más o menos problemática, admitirá mejoras, pero nunca deberá dudarse de su orientación a lo social. Además, la inexistencia de fines de lucro facilita la consideración de lo social como uno de los criterios a priorizar a la hora de tomar decisiones.

Diferente es el caso de las empresas con fines de lucro. Allí la inteligencia social no sólo deja de ser una dimensión de la identidad, sino que además existen factores contextuales que tienden a negarla. Citemos entre ellos a la exaltación de la competencia y del individualismo, propia de la ideología neoliberal, a la transformación de la racionalidad económica en hegemónica, al retraimiento social y la desconfianza generados por la violencia urbana, al “sálvese quien pueda” originado en el temor a la desocupación, a la inexistencia de redes públicas de contención.

En este contexto, una organización socialmente inteligente debe especificar su condición de tal a través de su marco axiológico (*ethos*), de sus estrategias y de sus políticas, de sus procesos y de sus prácticas. No puede quedar en el terreno de la obviedad, porque la preocupación por lo social no es obvia en las organizaciones con fines de lucro. Tal especificación es parte de la gestión y puede hacerse utilizando el **modelo de las improbabilidades** que he presentado en una obra anterior (Schvarstein, 1998), y que a continuación sintetizo para este caso particular.

IMPROBABILIDADES	DIMENSIONES	AGENDAS
Semántica	Cognitiva	Contenidos
Sintáctica	Administrativa	Administrativa
Pragmática	Sociopolítica	Sociopolítica

Es improbable que una empresa con fines de lucro sea socialmente inteligente y, recurriendo a un análisis semiótico, podemos subdividir tal improbabilidad en tres. Es **semánticamente** improbable que se especifique en qué consiste la inteligencia social de una organización sin ningún margen de dudas o de ambigüedad, ya que tal especificación ocurre en el lenguaje. Es **sintácticamente** improbable que la gestión asociada a lo social se articule armónicamente con las demandas de las otras racionalidades en juego, particularmente con la económica en el caso de las empresas con fines de lucro. Y, aún en el caso que se superaran absolutamente las dos improbabilidades anteriores, es **pragmáticamente** improbable que se evite una lucha por la imposición de las necesidades sociales de cada grupo de interés por sobre las de los demás.

La **improbabilidad semántica** se asocia con la **dimensión cognitiva** de la organización y requiere una **agenda de contenidos** (Buchanan & Boddy, 1992) que contemple

- la especificación del significado de la inteligencia social,
- su inclusión en la especificación de los roles de la organización,

- la difusión de tal significado entre todos los miembros de la organización por medio de la comunicación, la capacitación, y el establecimiento de espacios de reflexión acerca del significado de lo social en la gestión de la empresa. Pueden incluirse aquí los incentivos y el reconocimiento otorgado a las mejores prácticas sociales en la organización.

La *improbabilidad sintáctica* pone de manifiesto la *dimensión administrativa* de la organización y se contempla en una *agenda administrativa*

- que articule los planes y programas sociales con los otros existentes en la organización,
- que asigne las tareas relacionadas con la satisfacción de necesidades sociales,
- que distribuya los recursos requeridos,
- que evalúe el cumplimiento de lo planificado y efectúe las correcciones pertinentes frente a los desvíos.

La *improbabilidad pragmática* se relaciona con la *dimensión sociopolítica* de la organización y su gestión se traduce en una *agenda sociopolítica* que, en el marco de las relaciones de poder existentes,

- aborde los conflictos originados en la imposibilidad de satisfacción simultánea de las necesidades de todos los grupos de interés, y
- establezca y administre los dispositivos para resolver las disputas que emanan de estos conflictos.

Cabe aclarar que las improbabilidades señaladas existen en todo tipo de organizaciones, y que el carácter intrínsecamente social de las organizaciones públicas y de las del tercer sector no inhibe la necesidad de manejar también allí las agendas de contenidos, administrativa y sociopolítica. Esto es así porque en todas las organizaciones existen los intereses particulares y ninguna está exenta de la tensión que surge a partir de la imposibilidad ya señalada de satisfacción simultánea de todos ellos.

## 5. INTELIGENCIA SOCIAL Y ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACION

La evolución de las estructuras organizativas puede asociarse a la primacía otorgada a las distintas inteligencias en la literatura de la administración, tal como se muestra en el cuadro que sigue.

	<b>Inteligencia lógica</b>	<b>Inteligencia emocional</b>	<b>Inteligencia social</b>
<b>Forma</b>	Organización cerrada	Grupo / Equipo	Red
<b>Foco</b>	Tarea	Relaciones humanas	Comunidad
<b>Valor</b>	Eficacia, productividad	Continencia, cooperación	Confianza, solidaridad

Desde los tempranos desarrollos de Taylor y Weber hasta entrados los setentas, la organización burocrática, maquinica, cuyo problema básico era la producción de bienes y servicios, privilegió la inteligencia lógica. En las décadas subsiguientes, concurrentemente con la problematización de las finanzas y de la comercialización, tiende a primar el modelo biológico de la organización. El privilegio de las nociones de adaptación y flexibilidad, la necesidad de reducción de niveles jerárquicos, la importancia asignada al trabajo en equipo, ponen de manifiesto aún más (como ya lo había hecho la escuela de Elton Mayo) la importancia de las relaciones humanas. La divulgación del concepto de inteligencia emocional en los noventas marca el punto culminante de esta tendencia.

La aceleración del desarrollo de la tecnología informática y de las telecomunicaciones ha favorecido desde mediados de la década pasada la integración de las empresas con fines de lucro en red. Alianzas estratégicas, uniones transitorias de empresas para llevar a cabo proyectos conjuntos, tercerizaciones, son algunas de las manifestaciones estructurales de este fenómeno.

Pero la asociación y el trabajo de las organizaciones en red antecede en mucho estos desarrollos recientes, ya que básicamente las organizaciones del tercer sector han funcionado siempre así. En tanto la solidaridad es su valor rector, y la comunidad el foco de sus actividades, no puede concebirse su estructuración sino en red. Impulsadas por sus intereses comunes, por la necesidad de trascender barreras, por el logro de sinergia en cuanto a sus recursos y sus resultados, las **redes sociales** se caracterizan

- por la intensidad afectiva de las relaciones entre sus miembros,
- por la protección mutua que se otorgan,
- por la participación y el compromiso de todos los involucrados,
- por la creatividad y la innovación a que muchas veces las obliga la escasez de sus recursos,
- por la horizontalización de sus relaciones y por la autogestión en los distintos niveles en que se estructuran.

La forma organizativa asociada por antonomasia a la inteligencia social es entonces la red, externa o interna, ya que ella expresa y potencia, más que ninguna otra forma, la comunidad de intereses de sus miembros. La red facilita las reconfiguraciones dinámicas en función de los cambios externos e internos de sus componentes, y otorga redundancia de comando potencial (Pask, 1975), es decir la existencia de múltiples centros de poder y decisión que adquieren primacía en función de las demandas de situación.

Para concluir este punto, recordemos la ley de Metcalfe, que sostiene que la “utilidad de una red equivale al cuadrado del número de los usuarios”, lo cual significa que su poder y alcance se incrementan exponencialmente con cada nuevo nodo que se incorpora<sup>5</sup>. El corolario consiste en que las organizaciones socialmente inteligentes deberán tender a incrementar permanentemente el número de miembros de su red, individuales y organizacionales, para mejorar sus resultados. Al revés de Penélope, que destejía cada noche lo que tejía durante el día, el tejido de estas redes debe crecer sin solución de continuidad.

## 6. CONCLUSION

La situación de emergencia social en la que vivimos pone de manifiesto la necesidad de desarrollar la inteligencia social como una competencia de las organizaciones en este nuevo milenio. La evolución señalada en el punto anterior no significa considerar a las inteligencias como sustitutivas unas de otras, sino como complementarias. Hoy día, las organizaciones públicas o del tercer sector están tan obligadas a tener en cuenta factores económicos o tecnológicos, como lo están las empresas con fines de lucro a hacerse cargo de lo social. Negar esta consideración equivaldría a ignorar la complejidad inherente a la resolución de los problemas sociales y económicos de nuestro tiempo.

He propuesto a lo largo de trabajos anteriores seis políticas sociales para las organizaciones, tendientes a la resolución dialéctica de las contradicciones que existen entre individuo y organización (Schvarstein, 1998). Una de ellas, la que prescribe la necesidad de mantener más de una isotopía<sup>6</sup>, se liga directamente con estas inteligencias múltiples, ya que ellas refieren a las distintas racionalidades que deben tenerse en cuenta para el Gobierno de una organización.

Escribo aquí Gobierno con mayúscula, queriendo subrayar la capacidad decisoria para fijar estrategias, propósitos y prioridades, en el marco político que rige la construcción de acuerdos entre los distintos grupos de interés. Desde esta perspectiva, el ejercicio de la responsabilidad social de una empresa excede la función administrativa de la Gerencia (Etkin, 2000).

La empresa así gobernada, la empresa socialmente inteligente, es capaz de establecer un círculo virtuoso entre el ejercicio de su responsabilidad social y el acrecentamiento de su capital social, una capacidad que emerge de la prevalencia de la confianza entre sus miembros (Fukuyama, 1995). Al incorporar el juicio moral como base de sus procesos decisorios, el Gobierno de estas organizaciones genera “valor social agregado” (Etkin, 1996).

En tanto la inteligencia social se dirige a la comprensión de las necesidades sociales de los otros, es una competencia crítica para mejorar el clima laboral de la organización y su capacidad para incidir positivamente en el desarrollo social de su contexto específico.

---

<sup>5</sup> Más información en [www.mgt.smsu.edu/mgt487/mgtissue/newstrat/metcalfe.htm](http://www.mgt.smsu.edu/mgt487/mgtissue/newstrat/metcalfe.htm)

<sup>6</sup> El término isotopía proviene de la semiótica y significa “un mismo plano de significación”. Refiere al punto de vista, o a la racionalidad en este caso, que utilizamos para asignar significado a los acontecimientos.

Me adelanto a una posible objeción que puede surgir a esta altura mis cavilaciones. No estoy proponiendo un retorno ingenuo a la moral protestante del capitalismo originario, que aunaba el deseo de acumular más (capital) con una austeridad propia de ascetas y con la exaltación de la gloria de Dios en la tierra (Aubert y Gaulejac, 1991). Los tiempos han cambiado y no son reversibles. Manuel Castells sostiene que hemos creado un autómatas, el mercado financiero global, guiado por una lógica estructural deshumanizada<sup>7</sup>. Me permito agregar que no ha sido el único, sino que hay que añadir cuando menos la acción complementaria de otro autómatas, el mercado mediático global, sostenedor del neoliberalismo y productor de la lógica perversa del pensamiento único. Para tener idea de sus secuelas socialmente trágicas, el individualismo a ultranza, el ganar a costa del otro, la exclusión de los perdedores, sólo tenemos que ver su expresión más cruda e impúdica: los *reality shows* que hoy día nos asquean desde la pantalla de nuestros televisores (Gran Hermano, Expedición Robinson, La Isla de la Tentación, tales sus denominaciones vernáculas por estos lares).

Queda claro también que la inteligencia social de las organizaciones que postulo no se restringe, en el caso de las empresas privadas, a lo que actualmente se da en llamar “filantropía estratégica”, ni a sus beneficios derivados: una mejor imagen corporativa, una mayor participación de los empleados (¿ para hacer qué ?) y un vínculo más fuerte con los clientes<sup>8</sup>. Si estas decisiones hubieran de estar guiadas exclusivamente por el análisis costo-beneficio, estaríamos nuevamente ante la hegemonía de la racionalidad económica.

La organización socialmente inteligente que imagino es aquella que, en pos de la satisfacción de las necesidades sociales de sus distintos grupos de interés, es capaz de articular lo público con lo privado, lo social con lo económico. Genera un modelo que atraviesa las fronteras entre los tres tipos de organizaciones que hemos caracterizado (pública, privada con fines de lucro, tercer sector). Construye un discurso identificador (Schvarstein, 1998) que transforma en problemáticas las pretensiones de verdad de

- las proposiciones que sostienen las relaciones sociales actualmente instituidas,
- la rectitud de las normas de acción que establecen,
- la adecuación de sus estándares de valor, y
- la inteligibilidad de sus productos simbólicos (Habermas, 1981).

¿ Utópico ? Tal vez. ¿ Imposible ? No creo. Basten tres ejemplos.

**Dee Hock**, fundador de Visa, acuñó el término “**organización caórdica**” para referirse a un sistema auto-organizado, adaptativo y complejo, cuyo comportamiento muestra al mismo tiempo características de caos y de orden, de competencia y de cooperación (Hock, 1999). Bajo su inspiración y asesoría, florecen iniciativas tales como<sup>9</sup>

- NAMA (*The Northwest Atlantic Marine Alliance*), improbable unión de pescadores, ambientalistas, autoridades gubernamentales y académicos creada para restaurar y mejorar el sistema marino del Golfo de Maine y de las costas canadienses vecinas, enfrentado a la extinción de sus especies más valiosas por la depredación de la industria pesquera.
- *Appleseed Foundation*, creada para posibilitar y llevar a cabo cambios sistémicos que procuren una sociedad sustentable y equitativa.
- CAIA (*Community Alliances of Interdependent AgriCulture*), cuyo propósito es ayudar a las personas a sostener y mejorar la salud ecológica, económica y social, a través de un sistema comunitario autogestivo.
- URI (*United Religions Initiative*), orientada a promover relaciones cotidianas y duraderas entre las distintas religiones, y a crear culturas de paz y justicia para todos los seres humanos.

**Bernard Lietaer** ha desarrollado el concepto y las aplicaciones del “dinero local” o “dinero complementario”, una moneda convertible en especies y servicios creada para lograr sustentabilidad y

<sup>7</sup> Entrevista de Susana Reinoso, publicada en Buenos Aires por el diario La Nación el 11 de marzo de 2001.

<sup>8</sup> Ver El Plan de Contribuciones Corporativas: desde la Estrategia hasta el Presupuesto. Publicación de The Conference Board, 1997.

<sup>9</sup> Más información en [www.chaordic.org/chaordic](http://www.chaordic.org/chaordic)

curación comunitaria, tanto a escala global como local. No pretende sustituir el “dinero nacional” sino complementarlo mediante el fomento del trueque.<sup>10</sup> Desafía el principio económico básico de la escasez de bienes, y postula que tal escasez es una consecuencia del afán de lucro, la acumulación y la especulación propias del capitalismo actual. La estructura básica de las organizaciones que ya están operando con estos principios es, por supuesto, la red. Tales los casos, por sólo citar algunos, de la Red Global de Trueque, el Banco de Trabajo a Futuro de Venezuela, los SEL (Systems d’Echanges Locaux) en Francia, las Ithaca Hours en Estados Unidos de Norteamérica, los sistemas LETS y ROCS de créditos mutuos.

**Muhammad Yunus** ha desafiado los principios tradicionales de los servicios bancarios, creando en Bangladesh el Grameen Bank, que tiene más de dos millones de “clientes”, 90 % de los cuales son mujeres, y que ha sido replicado 223 veces en 58 países. Algunos de sus principios son contraintuitivos: la gente pobre, dentro de un encuadre comunitario, es mejor pagadora de sus deudas que los más pudientes; las mujeres son mejores administradoras del dinero que los hombres. Aplicándolos, ha logrado un repago de sus créditos (us\$ 160.- en promedio cada uno) mayor al 95 %. Contando con el patrocinio del Banco Central de su país, el apoyo de los bancos comerciales nacionalizados, sus deudores poseen el 90 % del capital, mientras que el 10 % restante está en manos del gobierno.

Estos tres ejemplos, que han trascendido sus fronteras de origen, demuestran que es posible llevar a la práctica exitosamente modelos de empresas sociales fuera de los cánones del pensamiento único que impone el neoliberalismo. A través del estímulo al establecimiento de relaciones de reciprocidad entre sus miembros, a la participación solidaria, al autoempleo y la autogestión, ofrecen, sobre todo los dos últimos, soluciones alternativas al problema de la desocupación que son mucho más efectivas que las recetas tradicionales. Mientras la globalización económica produce corporaciones cada vez más grandes que aplastan la iniciativa individual, estos modelos por el contrario la fomentan, y lo hacen, paradójicamente, sosteniendo valores sociales, satisfaciendo necesidades sociales e instalando prácticas sociales.

Son organizaciones socialmente inteligentes. No son experiencias de laboratorio. Su crecimiento cuantitativo y su trascendencia internacional permiten avizorar que estamos frente a un cambio que puede ser muy auspicioso. Frente a la desazón generada por el deterioro de la situación social universal, estos ejemplos ayudan a recuperar la esperanza. Esperanza que nos alienta a suponer que estamos en transición hacia un mundo diferente, ciertamente mejor que este que supimos conseguir. Esperanza que nos ayuda a ver que, si de transición se trata, nos confunde esta sensación de no estar en ningún lugar, ni aquí donde estamos ni allí donde vamos.

Aquí donde estamos es suficientemente malo como para animarse a emprender el camino hacia allí donde vamos. Las organizaciones socialmente inteligentes han de ser los vehículos que nos transporten. Construyámoslas para ponernos en marcha y acelerar el tránsito hacia una sociedad más equitativa.

## **BIBLIOGRAFIA**

**Aubert, N. y de Gaulejac, V.** El coste de la excelencia. Barcelona, Paidós, 1993.

**Brown, M.** La ética en la empresa. Buenos Aires, Paidós, 1992.

**Buchanan, D. & Boddy, D.** *The expertise of the change agent*. Great Britain, Prentice Hall, 1992.

**Epstein, E.** *Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness: An Introduction to the Corporate Social Policy Process*. Working paper BPP-17, Berkeley Business School, 1986.

---

<sup>10</sup> Más información en [www.transaction.net/money](http://www.transaction.net/money)

- Etkin, J.** La empresa competitiva. Grandeza y decadencia. Santiago de Chile, McGraw Hill, 1996.
- Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.
- Foucault, M.** *L'usage des plaisirs*. Paris, Gallimard, 1984. Citado por Le Mouël, J. en *Crítica de la eficacia*, Buenos Aires, Paidós, 1992).
- Fukuyama, F.** *Trust*. New York, Free Press, 1995.
- Gardner, H.** *Intelligence Reframed. Multiple Intelligences for the 21<sup>st</sup> Century*. Basic Books, 2000.
- Goleman, D.** *Working with Emotional Intelligence*. New York, Bantam, 1998.
- Habermas, J.** *Knowledge and Human Interests*. Boston, Beacon Press, 1972. Citado por Mumby, D. en *Communication and Power in Organizations*, New Jersey, Ablex Publishing Corp., 1988 (pags. 29 a 31).
- Teoría de la acción comunicativa. Buenos Aires, Taurus, 1987.
- Hock, D.** *Birth of the Chaordic Age*. Berrett Koehler, 1999.
- Kliksberg, B.** ¿Cómo formar gerentes sociales? Elementos para el diseño de estrategias. Documento para el I Curso Iberoamericano de Desarrollo de la Alta Dirección Pública. Caracas, 1988.
- Mayer, J. y Salovey, P.** Citados por López Galelo, G. en Los sentimientos en debate, artículo publicado en el periódico La Nación el 25 de febrero de 2001.
- Morin, E.** El método. La naturaleza de la naturaleza. Madrid, Cátedra, 1981.
- Pask, G.** *The Cybernetics of Human Learning & Performance*. London, Hutchinson Educational, 1975.
- Rawls, J.** *Theory of Justice*. Cambridge, Mass. Harvard University Press. Citado por Brown, M. en La ética en la empresa. Buenos Aires, Paidós, 1992.
- Schvarstein, L.** Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas. Buenos Aires, Paidós, 1998.
- Williamsen, K. & College, G.A.** Emotions and Social Intelligence. Paper presentado en [www.gac.edu/oncampus/academics/philosophy/karen.html](http://www.gac.edu/oncampus/academics/philosophy/karen.html)