

INTELIGENCIA SOCIAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN¹

*luis felipe triana casallas
luis gabriel forero herrera*

Introducción

*Nunca he hecho una pintura en la que el hombre no esté presente,
Si el hombre no está ahí, están sus huellas.*

ANTONIO SEGUÍ

En la actualidad, la gestión que se realiza en las organizaciones se ha enfocado especialmente en el cliente externo,² asimismo su responsabilidad social generalmente se ha orientado de manera asistencial, lo cual ha conllevado el olvido del cliente interno,³ de tal forma que no se considera importante el grado de satisfacción de sus necesidades como medio para generar bienestar, equidad, cohesión social, motivación y aumento de calidad de vida, con el propósito de optimizar de manera sistémica la dinámica empresarial.

Es así como en la actualidad, luego de estudiar este fenómeno, autores como Leonardo Schvarstein, Karl Albrecht, Daniel Goleman e Ignacio Morgado, entre otros, han basado sus propuestas en el tema de la *inteligencia social*, como una herramienta que permita una nueva perspectiva y prospectiva, con el ánimo de dirigir las organizaciones con habilidades propias del pensamiento complejo, buscando la racionalidad política, económica y social basada en principios y valores universales o de orden superior, para formular alternativas más allá de los requisitos mínimos y de las exigencias normativas de ley.

De acuerdo a esto, el objetivo principal de este artículo es reflexionar acerca de la gestión de la inteligencia social en las organizaciones colombianas, y cómo podría ser una herramienta útil para los empresarios, los futuros administradores y las personas que a través de este texto puedan tomar conciencia de las causas, responsabilidades e implicaciones que se logran al dirigir empresas socialmente inteligentes; asimismo, pretende realizar una meditación acerca de lo que la organización puede hacer más allá de lo que le exigen, por norma, las leyes y, por lo tanto, proponer de manera heurística nuevos pensamientos sobre la gestión de las organizaciones mediante la inteligencia social.

Luis Felipe Triana Casallas

Administrador de empresas de la Universidad de la Amazonia, con especialización en Alta Gerencia, por la Universidad Militar Nueva Granada y especialización en Docencia Universitaria por la Universidad Cooperativa de Colombia.

Luis Gabriel Forero Herrera

Ingeniero industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, magister en Seguridad y Defensa Nacionales por la Universidad Militar Nueva Granada.

Este artículo se estructura en cuatro partes: *Primero*: definir qué es la inteligencia social y cuáles son sus antecedentes. *Segundo*: determinar los puntos de convergencia y de divergencia entre la inteligencia social y la responsabilidad social. *Tercero*: proponer alternativas de solución en la gestión de las organizaciones, en materia de inteligencia social, liderazgo y buen gobierno. *Cuarto*: identificar el acercamiento hacia la inteligencia social en la gestión de la organización a través de un ejemplo (organización *Best Buddies*) y, para finalizar, se presentan las conclusiones.

1. La inteligencia social

El tema de la *inteligencia social* es bastante reciente en nuestra época; en efecto, su estudio no se remonta a más allá de un siglo de investigación: “durante casi nueve décadas, los investigadores han tenido dificultades con la definición, construcción y dimensiones de la inteligencia social, a través de la cual buscaban determinar cómo los individuos se relacionaban con ellos mismos y con otros” (Elenkov y Pimentel, 2008: 291); esto se debe, principalmente, al hecho de que su origen se encuentra en la evolución del concepto “inteligencia”, el cual ha sido ampliamente indagado por varios teóricos. Por tal razón, es necesario primeramente definir este concepto para comprender el significado y la extensión de la inteligencia social en las organizaciones.

1.1 ¿Qué es la inteligencia?

Existen muchas definiciones de este término, una de las razones, es el hecho de que la palabra “inteligencia” puede entenderse de dos maneras distintas. La primera se relaciona con la capacidad de los individuos para aprender y razonar; La segunda hace referencia a un cuerpo de información y conocimiento, como la Agencia Central de Inteligencia Estadounidense (CIA, por sus siglas en inglés)(Kihlstrom y Cantor, 2000). Teniendo en cuenta esto, cabe aclarar que en este artículo, ambos conceptos son válidos para referirse a la inteligencia social.

Considerando lo anterior, se puede definir *inteligencia* como “la capacidad agregada o global del individuo para actuar intencionalmente, pensar racionalmente y tratar eficazmente con su entorno” (Wechsler, 1944: 3). Pero también se podría decir que es una capacidad que permite al hombre ser racional, obrar con propósito, enfrentar su medio ambiente y procesar información, con el fin de resolver problemas o crear productos destinados para una cultura (Gardner, 1999).

Entonces, al seguir este planteamiento, se puede comprender que la inteligencia es más que una propiedad de la mente humana y que por esta razón, según Gardner (1999) existen “múltiples inteligencias”, es decir, diferentes tipos de inteligencia que son independientes, pero

que a su vez están interrelacionadas; ahí se ubica lo que hoy conocemos como inteligencia social.

1.2 La inteligencia social desde una perspectiva histórica

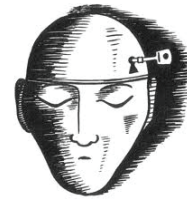
El término “inteligencia social” fue utilizado primero por John Dewey en *Moral Principles of Education* (1909) y luego por H. G. Lull, en *Moral Instruction Through Social Intelligence* pero, a pesar de esto, el origen del concepto se atribuye a Edward Thorndike (Kihlstrom y Cantor, 2011), quien lo definió en el año 1920, en el artículo de *Harper's Monthly Magazine*, como “la capacidad de comprender y manejar a los hombres, a las mujeres, a los niños y a las niñas” (Goleman, 2006: 15), “para actuar sabiamente en las relaciones humanas” (Kihlstrom y Cantor, 2011:564).

A su vez, cabe señalar que el aporte de E. Thorndike se considera más representativo que los de Dewey y Lull debido a que fue él quien señaló el origen de la inteligencia social a partir de la división de la inteligencia en tres facetas: “*Primera*: la perteneciente a la capacidad de entender y manejar ideas (inteligencia abstracta). *Segunda*: a la capacidad de manejar objetos concretos (inteligencia mecánica). Y *tercera*: la capacidad de manejar a las personas (inteligencia social)” (Kihlstrom y Cantor, 2000).

Los años siguientes a esa definición (entre 1920 y 1930), investigadores y psicólogos aceptaron ampliamente el concepto “inteligencia social”, y ellos fueron los pioneros en intentar una medición (Matthews, Zeidner y Roberts, 2004) que fuera análoga al cociente intelectual, la cual calculara el desempeño en la vida social (Goleman, 2006). El primer test, *George Washington Intelligence Test* (GWSIT), lo realizaron Moss y Hunt en 1927. Tiempo después surgió *Stanford-Binet Intelligence Test* (WAIS); sin embargo, estas pruebas no tuvieron éxito por la alta correlación entre el test y las medidas generales de inteligencia y, debido a esto, el creciente estudio del tema pasó al completo olvido. (Kihlstrom y Cantor, 2011).

Un claro ejemplo puede observarse, a finales de 1950, cuando el psicólogo David Wechsler rechazó el tema de la inteligencia social, señalando que simplemente era una cuestión particular de la inteligencia que se aplicaba a las ciencias sociales (Goleman, 2006). Casi diez años después (a finales de la década de 1960) el psicólogo estadounidense J. P. Guilford planteó nuevamente la discusión acerca de su existencia, postulando un sistema con aproximadamente 120 capacidades intelectuales, que eran el resultado de combinar cinco operaciones, cuatro contenidos (entre ellos, el contenido conductual, en el que se hallaría la inteligencia social) y seis productos (Kihlstrom y Cantor, 2011).

Luego de esto, J. P. Guilford y sus colegas buscaron realizar una medición de la inteligencia social y, al mismo tiempo, O'Sullivan,



considerando este planteamiento, desarrolló un test que permitiera evaluar la inteligencia social a partir de su dimensión conductual, pero aparecen reiteradamente correlaciones significativas con las medidas de inteligencia, lo que ocasionó de nuevo dificultades para su estudio (Kihlstrom y Cantor, 2000) y conllevó otro periodo de relativa inactividad en su investigación, que se mantuvo hasta la década de 1980, cuando surgen y se desarrollan los planteamientos de Sternberg y de Gardner (Matthews *et al.*, 2004).

Los años subsiguientes (entre 1980 y 2000), impulsado por investigaciones como las de Gardner y su postulado sobre inteligencias múltiples y el aporte de Sternberg y Barnes con la teoría triárquica, se busca una mejor comprensión del tema y, a su vez, se intenta nuevamente evaluar la inteligencia social, aunque también sin mucho éxito (Kihlstrom y Cantor, 2011). A pesar de esto, tiempo después y retomando estos estudios surgen nuevos planteamientos. Es así como más adelante “Ford y Tisak identificaron un dominio de la inteligencia social que aparece empíricamente coherente” (Matthews *et al.*, 2004: 556), lo que permite más avances en el tema.

De esta manera, en la actualidad se podría afirmar que el tema de la inteligencia social ha retomado un especial interés, y no solamente desde el punto de vista psicológico, sino también una parte muy importante se ha relacionado con el tema de la gestión en las organizaciones. Es de esta forma como durante estos últimos años aparecen nuevas investigaciones y postulados de autores, tales como Albrecht (2006), Goleman (2006), Kihlstrom y Cantor (2000, 2011), Morgado Bernal (2007) y Schvarstein (2006), entre otros.

1.3 ¿Qué es la inteligencia social?

Tal como se ha señalado previamente, el tema de la inteligencia social es bastante reciente en nuestra época y, a pesar de esto, ha sido ampliamente definido por distintos autores, los cuales señalaremos a continuación, teniendo en consideración fundamentalmente a aquellos que se relacionan y contribuyen al propósito de este artículo: reflexionar acerca de la manera en que la inteligencia social puede llegar a ser una herramienta óptima en la gestión de las organizaciones, en términos más allá de lo que la ley exige.

Se considera la definición de Albrecht, quien señala que “la inteligencia social es la capacidad de llevarse bien con los demás y conseguir que cooperen entre sí” (2006: 277). Schvarstein indica que “es un conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones” (2006: 68) y Thorndike comenta que “la falta de inteligencia social puede convertir al mejor de los mecánicos de una fábrica en el peor de los capataces” (1920, citado en Goleman, 2006: 126).

Asimismo, si se considera este último planteamiento, se podría interpretar que en algunas ocasiones los problemas de los líderes en las organizaciones se deben a la falta de inteligencia social, lo que también consideran Williamsen y Colledge: “la inteligencia social implica las destrezas y habilidades que intervienen en la creación y mantenimiento de la comunidad” (2012). Morgado señala que la inteligencia social es “la capacidad de un individuo para relacionarse satisfactoriamente con los demás, generando apego, cooperación y evitando conflictos [...] Las personas más poderosas no son siempre las de más dinero o fuerza física, sino aquellas que son capaces de movilizar sentimientos ajenos” (2007: 7).



De esta manera podemos terminar la definición de inteligencia social con lo dicho por Serna: “la inteligencia social se refiere a la sensibilidad social de las personas a la gerencia de sus relaciones con otros” (2012), y finalmente concluir, a través de todas estas definiciones, señalando que la inteligencia social es la capacidad de comprender, entender e interactuar con todas las personas y el medio ambiente, en situación de crisis y resolviendo el conflicto.

1.4 La inteligencia social y las inteligencias múltiples

Tal como mencionábamos anteriormente, uno de los aportes a la inteligencia social estuvo relacionado con la investigación de Howard Gardner, quien publica en 1983 una investigación acerca de lo que llamó “inteligencias múltiples”. Son aquellas diferencias individuales de las construcciones mentales en las que algunos individuos tienen más habilidades que otros y se dividen en los siguientes tipos: inteligencia lingüística, inteligencia lógico-matemática, inteligencia espacial, inteligencia cenestésica (o corporal), inteligencia musical, inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal (Verma, 2009).

Karl Albrecht (2006), teniendo en cuenta el modelo de inteligencias múltiples, propuso una nueva organización mediante las siglas ASPEAK, derivadas de las palabras en inglés: *abstract* (resumen), *social* (social), *practical* (práctico), *emotional* (emocional), *aesthetic* (estético), *kinesthetic* (cenestésico). En el acrónimo simplificó las seis dimensiones que consideró principales: *inteligencia abstracta* (razonamiento simbólico), *inteligencia social* (trato con la gente), *inteligencia práctica* (busca conseguir resultados), *inteligencia emocional* (autoconciencia y autogestión), *inteligencia estética* (sentido de la forma, el diseño, la música, el arte y la literatura), *inteligencia cenestésica* (habilidades concernientes al deporte, la danza o la música) (Kihlstrom y Cantor, 2000).

Aunque esto no fue todo, más adelante Albrecht (2006) desarrolla el perfil de inteligencia social, por medio del cual destaca tres dimensiones: la primera hace referencia a *las habilidades sociales* e indica que la inteligencia social posee un conjunto de cinco competencias primordiales (habilidades básicas) para la vida y el liderazgo, las

identifica con las siglas *SPACE* (véase la tabla 1). Las siglas hacen referencia a las siguientes palabras en inglés: *situational awareness*, *presence*, *authenticity*, *clarity* y *empathy* (Albrecht, 2007: 35-36.); la segunda se relaciona con la *apreciación personal*: evalúa la forma en que los demás pueden ver a la persona y el modo en que ésta influye en los demás. La tercera hace referencia al *estilo de interacción* o la interacción con el propio ser y con los demás (Albrecht, 2006).

Tabla 1: perfil de inteligencia social

Habilidades sociales o S.P.A.C.E	<i>Situational Awareness</i> = situaciones: personas, interacciones y contextos.
	<i>Presence</i> = presencia: cómo se presenta a sí mismo en diversas situaciones
	<i>Authenticity</i> = autenticidad: comportarse honestamente, integridad, claro sentido de sí mismo
	<i>Clarity</i> = claridad: habilidad de persuadir y conseguir las propias ideas en las mentes de los demás.
	<i>Empathy</i> = empatía: la habilidad de conectarse con la gente, conseguir que se muevan con y hacia usted en vez de alejarse o estar contra usted.
Apreciación Personal	Evalúa de cómo los demás pueden ver a la otra persona y cómo ésta influye en los demás.
Estilo de interacción	Interacción consigo mismo y con los demás.

2. La inteligencia social y la responsabilidad social

Para continuar y acercarnos a un análisis y a una discusión del tema, es relevante entender, además de la forma en la que se gestionan las organizaciones, qué tan cercanos o lejanos (diferencias y semejanzas) están los términos “inteligencia social” y “responsabilidad social”, tanto en la reflexión académica como en la praxis.

2.1 Responsabilidad social

Si se desea entender claramente el significado de responsabilidad social, es necesario primeramente comprender de dónde surge la palabra “responsabilidad”. En el idioma inglés existen dos palabras diferentes (*responsibility* y *accountability*). Leonardo Schvarstein (2006: 47) las define así: *responsibility*, también conocida como *responsabilidad interna*, es aquello por lo cual uno se siente responsable e involucra

el juzgarse a sí mismo con relación a los propios ideales y conciencia; *accountability* o *responsabilidad exigible* es la rendición de cuentas que se debe hacer ante otro, debido a una obligación o compromiso asumido.

Al llegar aquí, si continuamos con este planteamiento, también es necesario definir la palabra “social” que, según Schvarstein (2006: 47), es una característica de las relaciones humanas que nos convierte en seres sociales o sociables. Podríamos decir que la *responsabilidad social*, al unir el significado de ambas palabras, es “el compromiso que tienen todos los ciudadanos, instituciones y organizaciones en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global” (Fernández García, 2009). Al respecto, conviene decir que en el ámbito empresarial el término “responsabilidad social” cambia un poco y se transforma en lo que conocemos como “responsabilidad social”, “responsabilidad empresarial” o RSE (forma de pensamiento que toma la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria de grupos de interés (*stakeholders*) a su gestión y promueven la búsqueda de resultados óptimos entre la rentabilidad económica y el bienestar social). A su vez, el término “responsabilidad social corporativa” o RSC es la ampliación de la RSE para incorporar los entes gubernamentales y otras entidades (Fernández García, 2009). Se podría decir que son términos que denotan las obligaciones internas o externas que tienen las empresas y las organizaciones con la sociedad.

A partir de las consideraciones anteriores, podemos entonces establecer que cuando nos referimos a la responsabilidad social de una organización, debemos distinguir entre la responsabilidad interna (hacia sus integrantes y los miembros de su comunidad) y la responsabilidad exigible (por la cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento, por ejemplo, en la preservación del medio ambiente). Según Schvarstein (2006), esta distinción entre lo interno y exigible (obligatorio y voluntario) de estas prácticas estaría relacionada, a su vez, con lo establecido por Michel Foucault en referencia a los conceptos “moral” y “ética”, lo que a también podríamos entender como inteligencia social en la organización.

2.2 Responsabilidad social y ámbito legal

En Colombia, en el preámbulo de la Constitución política se puede inferir la obligación legal de la responsabilidad social, específicamente en la parte que señala que se debe garantizar un orden económico y social justo. Además, en el Artículo 333 se establece que, como base de desarrollo, las empresas tienen una función social que implica sus obligaciones, así como el apoyo del Estado para fortalecer las organizaciones. En otras palabras, la responsabilidad social es una obligación de los empresarios para perseguir políticas, tomar decisiones



o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores para la sociedad (Bowen, 1953:6)

La importancia que tienen todos los empresarios con respecto a asumir un compromiso voluntario, que los incentive a desarrollar la responsabilidad social desde sus negocios, a través de actividades y políticas relacionadas con sus procesos, repercute en la contribución para minimizar aspectos negativos de la sociedad, maximizando beneficios a las empresas, sin olvidar que “el ejercicio de la responsabilidad social se ubicaría en la gestión del gobierno de las organizaciones [...] impulsando a un desarrollo sustentable que resulta insoslayable o ineludible en el entorno macrosocial más amplio” (Schvarstein, 2006: 20).

2.3 Responsabilidad social empresarial e inteligencia social

En algunas oportunidades la responsabilidad social empresarial y la inteligencia social en una organización podrían verse contrapuestas, lo que ocurre generalmente debido a que que divergen en varios aspectos, tal y como lo señala la siguiente tabla:

Tabla 2: Diferencias entre la responsabilidad social y la inteligencia social

Aspectos	Responsabilidad Social	Inteligencia Social
Enfoque	Responsabilidad	Inteligencia
Comprende	Obligación	Compromiso
Estrategias	Corporativa	Misional
Posee	Barreras de entrada	Inclusión social
Resultados	Resultados a corto plazo	Resultado a largo plazo
Administración	Por objetivos	Holística
Pensamiento	Determinista	Complejo
Normas reguladoras	Norma certificación SA 8000. Norma ISO 26000, y Norma ICONTEC	Sin norma reguladora (es voluntario)
Reglamento	Disposiciones legales	Concienciación propia
Modelo	Capitalismo	Filantropía
Basado en	Ética y valores	Principios universales

Aspectos	Responsabilidad Social	Inteligencia Social
Tipo de desarrollo	Sostenible	Sustentable
Su objetivo	Hacia el mejoramiento de la calidad de vida	Desde el desarrollo de la calidad de vida
Otra faceta	Medio ambiente	Medio ambiente
Nueva definición de	“Stakeholder” definición : acepción restringida	“Stakeholder ” definición acepción amplia



Una de las enseñanzas de la inteligencia social es el hecho de que su desarrollo debe partir de adentro hacia afuera (el ejemplo debe comenzar en casa); en otras palabras, se busca considerar el hecho de que una empresa u organización, antes de pensar en desarrollar un proyecto externo para cumplir con lo estipulado por la responsabilidad Social Empresarial, deberá realizar una serie de acciones encaminadas a lograr el desarrollo social interno (con grupos de interés o “stakeholders”, tales como colaboradores, empleados, clientes, proveedores o accionistas). Si se pensara con inteligencia social, entenderíamos que no es correcto desarrollar primero un proyecto o iniciativa de responsabilidad social empresarial en un ente diferente a la empresa u organización cuando se presentan problemas tales como:

- a) Salarios inadecuados: no son justos ni competitivos cuando las condiciones de trabajo no son las más dignas ni adecuadas; cuando el trato que se da a los colaboradores y subordinados no es el mejor.
- b) Incumplimiento de la seguridad social y demás obligaciones del empleador: cuando no se paga a tiempo el salario o las demás obligaciones que se tienen para con los trabajadores, cuando no se da la dotación necesaria para llevar a cabo el trabajo.
- c) Falta de suministro de los elementos mínimos de protección y seguridad industrial.
- d) Ausencia de trato digno al trabajador en todos los aspectos.
- e) Retraso en el pago a proveedores, falta de calidad en los productos, materias primas inadecuadas, contaminantes o dañinas.
- f) Precios demasiado altos, falta de garantías al cliente, comercialización de productos nocivos para la salud o dañinos para la humanidad
- g) Procesos productivos contaminantes del ambiente. La responsabilidad social empresarial debe incluir la responsabilidad social ecológica y ambiental, para contribuir al bienestar del planeta, evitando todo tipo de contaminación y daño al ecosistema,

y aportar algo para que el ser humano sea cada día más humano, más integral y más espiritual; en otras palabras, para que sea un ser integralmente feliz y trascienda dejando un legado positivo a la humanidad.

Antes de pensar en la realización de un proyecto de responsabilidad social empresarial con un ente externo, la empresa debe cumplir de manera interna con todos los parámetros legales, sociales, éticos, ecológicos y medioambientales, pues de nada sirve ayudar a otros y descuidar a los propios (el amor, la solidaridad, la lealtad y la caridad comienza en casa; no podemos ser luz de la calle y oscuridad de la casa). Tal como dice Sennet, “La lealtad es una relación de participación; ningún plan empresarial, por bello y lógico que sea, puede por sí solo conseguir la lealtad de aquellos a quienes se impone, simplemente porque los empleados no han participado en su gestación” (2006: 59).

En este punto cabe resaltar que el propósito no es señalar que el tema de la responsabilidad social empresarial no es adecuado, es malo o no es necesario en las empresas; más bien, el objetivo que se propone al considerar lo anteriormente señalado, es fomentar la reflexión acerca de la importancia que tendría en las empresas el desarrollarlo de un modelo que incluyera, no solamente la responsabilidad social empresarial (dirigida al cliente externo), sino también la gestión de la inteligencia social (dirigida al cliente interno).

Es preciso que las organizaciones ejerzan la responsabilidad social que les reclama la sociedad y que algunas de ellas declaman, siempre y cuando desarrollen las competencias requeridas para el efectivo ejercicio de esta responsabilidad, además deben ser capaces de forjar propósitos sociales, de movilizar sus recursos para el logro de dichos propósitos y de establecer relaciones solidarias entre sus integrantes y con los miembros de la comunidad. De esta forma pueden llegar a ser organizaciones socialmente inteligentes, en las que esta inteligencia se convierte en una condición de existencia, porque sin ella no podrán superar el mínimo de cohesión social interna ni externa necesaria para que puedan operar (Schvarstein, 2003).

2.4 Necesidades y los satisfactores de las necesidades

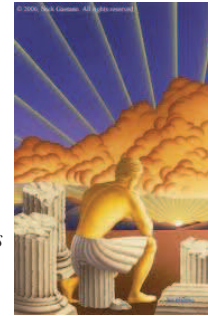
Generalmente se habla acerca de “las necesidades universales”, las que “han trascendido los ámbitos de la filosofía y la psicología, para convertirse en el centro de atención de las disciplinas políticas, económicas y sociales en general” (Max-Neef, Elizalde y Hopemhayn, 1997: 27). Esto ocurre por la creencia de que las necesidades humanas son infinitas, que se encuentran en constante cambio, que varían de una cultura a otra y que son diferentes en cada periodo histórico, pero esto no es cierto. Este tipo de pensamiento y mentalidad ha conllevado

diferentes problemas de criterio, ya que no se diferencia entre lo que es una necesidad y los satisfactores de esa necesidad. Es por eso que lo que está determinado culturalmente no son las necesidades humanas fundamentales, sino los satisfactores de esas necesidades (Max-Neef, Elizalde y Hopemhayn, 1997:29).

Las *necesidades*, según Max-Neef, Elizalde y Hopemhayn (1997: 30), son un sistema que puede desagregarse conforme a múltiples criterios; un ejemplo de esto es dividir las según las *categorías existenciales* (las necesidades de ser, tener, hacer y estar) y dividir las conforme a las *categorías axiológicas*, (necesidades de subsistencia, protección, afecto, participación, identidad y libertad).

Los *satisfactores* “son la forma en que se expresan las necesidades, es decir son los que definen la modalidad dominante que una cultura o sociedad imprimen a las necesidades” (Arteaga y Solís, 2005: 135 y136).

La aclaración es muy importante para la gestión de la inteligencia social, ya que si se conocen cuáles son las necesidades y cuáles son los satisfactores, se puede llegar a posibles soluciones para el problema, y al tomar conciencia de ello, se podrá avanzar hacia un buen gobierno organizacional que se preocupe, no solamente por el beneficio económico, sino también por el bienestar común.



2.5 Organizaciones, inteligencia social y análisis por redes para el desarrollo de programas

Es necesario entender que generalmente se desarrollan programas (en su mayoría asistenciales) que trascienden el ámbito de las organizaciones y que se centran en la satisfacción de las necesidades sociales que luego se consideran parte del ejercicio de la responsabilidad social. Muchas veces en el desarrollo de esos programas se olvida la importancia de la inteligencia social. Muchos de los programas dependen del carácter de las organizaciones, ya sean públicas o privadas.

Las organizaciones privadas con fines de lucro suelen adoptar estrategias asistenciales, y con frecuencia se mueven internamente en el marco de las estrategias de partidismo, independientemente de que su misión se relacione con propuestas de un proyecto comunitario.

Las organizaciones estatales, en virtud de ser el objetivo de otras instancias institucionales externas, suelen aplicar para sus funcionarios estrategias asistenciales, con el propósito de cumplir con los requerimientos mínimos y sólo en casos de iniciativa aislada podrá verificarse en ellas la intención de ir más allá. Por otra parte, cuando no corresponde a su misión, difícilmente hacen extensivas esas estrategias a los miembros de su comunidad inmediata, salvo en situaciones de crisis externas, como en catástrofes naturales o sociales.

Al reflexionar sobre lo anteriormente señalado, al observar la correspondencia con las estrategias, los cambios y los aprendizajes

hasta aquí presentados y al integrar la importancia del concepto “inteligencia social” se pueden comprender los planteamientos de Schvarstein (2006) acerca de las categorías de análisis por redes, para desarrollar programas de diversa índole: *asistencial* —que buscan la satisfacción de las necesidades básicas de sus comunidades al mismo tiempo que tienden a guardar el medio ambiente—; *paritaria* —que incluyen propuestas que van más allá de los límites organizacionales, propendiendo a la búsqueda del desarrollo sustentable—; *comunitaria* —que incluyen cambios de paradigmas en los contratos sociales y el planteamiento de estrategias para proyectos comunitarios—.

3. La gestión de la inteligencia social en las organizaciones, el liderazgo y el buen gobierno

La inteligencia social de las organizaciones y el buen gobierno son parte de cada individuo, por lo que se requiere de una estructura de formación integral del ser humano, con bases sólidas de principios y valores, para llegar a un modelo de gestión social inteligente, un liderazgo efectivo y al fundamento de buen gobierno, lo cual se podría ver reflejado de tal manera que la responsabilidad social pueda sobrepasar las exigencias mínimas de ley.

3.1 Organizaciones y actualidad

Nuestra actual sociedad se ha enfrentado a cambios importantes que no se habían imaginado un siglo atrás. Uno de esos cambios radicales es el uso de las tecnologías y los sistemas masivos de comunicación; de hecho, hace poco más de un siglo no existía el teléfono y la comunicación escrita no podía entregarse rápidamente, mientras que hoy podemos estar comunicados las veinticuatro horas del día desde cualquier lugar, incluso con los sitios más alejados que nos pudiéramos imaginar. Así como hemos podido vivenciar estos radicales cambios, el continuo funcionamiento empresarial y nuestro propio planeta también lo han experimentado

En el caso del planeta, estos cambios han conllevado el deterioro en el desarrollo sostenible y sustentable en el nivel mundial, creando la disparidad entre lo económico y el medio ambiente. Ahora bien, el ámbito organizacional tampoco está muy atrás de estos avances. Todo esto ha contribuido no solamente a la creación de nuevas organizaciones —inexistentes a principios de siglo—, sino que también ha conllevado la globalización de la economía y nuevos modelos empresariales. El efecto es que en la actualidad vivimos en una sociedad cuya gestión del conocimiento, cuyo capital intelectual y el aprendizaje organizacional se han convertido en importantes nuevos conceptos en la teoría de la gestión (Capra, 2012).

Según Fritjof Capra (2012), las organizaciones actuales se han vuelto bastante complejas y los empresarios se enfrentan a un nuevo tipo de

economía ligada a la comunicación, en la que el procesamiento de la información y la creación de conocimiento son la principal fuente de productividad. Señala Capra que la comprensión de la vida implica cuatro lecciones sobre la gestión de las organizaciones: (1) la vitalidad de una organización reside en sus redes informales o de comunidades; (2) nunca se puede dirigir un sistema social, sólo se puede perturbar; (3) toda organización humana contiene dos estructuras diseñadas y emergentes, el reto es encontrar el equilibrio entre la creatividad de la emergencia y la estabilidad del diseño; (4) el liderazgo consiste en facilitar la emergencia de la novedad por la construcción y nutrir las redes de comunicaciones.



3.2 El liderazgo en la gestión de la inteligencia social

El liderazgo para satisfacer las necesidades básicas sociales, antes ser participativo, es distributivo. Cuando la literatura organizacional clásica habla de liderazgo, en singular o en plural, parte de supuestos básicos (tales como la identidad de los criterios y el acuerdo acerca de los objetivos) que tal vez son válidos para las estrategias asistenciales, en las que existe una dirección que toma decisiones. Los prestadores y los prestatarios actúan en función de esas decisiones.

Las estrategias paritarias y las de un proyecto comunitario, junto con la aplicación del principio de justicia distributiva, en el marco de las necesidades básicas sociales satisfechas asimétricamente, conducen a una puja distributiva entre los distintos grupos de interés, cada uno de los cuales legítimamente ocupa una posición de liderazgo en relación con el tema en cuestión.

Cabe aclarar además que en las estrategias paritarias la negociación es el modo privilegiado de resolución de conflictos; el factor crítico es el reconocimiento de las necesidades básicas sociales de cada una de las partes como punto de partida, y la voluntad de todas ellas de satisfacerlas por encima del umbral mínimo necesario para la cohesión social; mientras que en las estrategias del proyecto comunitario el punto de partida es diferente. Es el reconocimiento de la “común unidad” de las partes y de su solidaridad para el logro de los fines que trascienden a los de la organización y de los propios participantes, dado que ambas estrategias requieren de la configuración de redes, “liderazgo distributivo” (Schvarstein, 2003).

Según Karl Albrecht (2006), el líder es inteligente socialmente si sabe administrar el poder, desarrollándolo como una capacidad de influir en los demás. Para entenderlo mejor, señaló que se puede establecer que la gestión de la inteligencia social está basada en la capacidad de ejercer “PODER”, siglas que provienen de posición (posicionamiento corporativo), oportunidad (del entorno), dinero (como capacidad económica), experiencia (endógena) y relaciones públicas (internas y externas).

3.3 El liderazgo con principios y valores

Acerca del tema del liderazgo, Covey (1990) señala que es bueno centrar la vida y el liderazgo de las organizaciones en personas con principios, que brinden un verdadero norte o visión empresarial. Indica esto señalando, además, que la importancia de los principios está en que son leyes naturales, enseñanzas que guían a las personas. Los principios son leyes y verdades profundas de aplicación universal, son inquebrantables. Si un líder se centra en ellos, se caracterizará por tener rasgos muy importantes para la organización. De esta manera, los rasgos que poseen los líderes centrados en principios, constituyen indicadores o símbolos de progreso y de éxito en cualquier persona y, a su vez, se ven reflejados en sus actitudes y comportamientos frente a la vida y al mundo en general, ya que pueden ver la vida como aventura. Esos líderes son capaces de dirigirla con equilibrio mediante un proceso de aprendizaje continuo, que es algo muy importante en las relaciones sociales, puesto que el líder se debe caracterizar por su vocación de servicio, porque tiene confianza en los demás; irradia y contagia energía positiva a través del trabajo sinérgico en equipo (más que en grupo) y, finalmente, sus relaciones consigo mismo están en un proceso de autorrenovación constante (Forero, 2010).

3.4 El buen gobierno y las organizaciones socialmente inteligentes

La palabra “gobierno” proviene del griego *kybernetes* (timón, timonel), término que se relaciona con el arte de la dirección, de la autodirección y, a su vez, con las nuevas ciencias de la información y el control (Emmerich y Alarcón, 2007). Podemos decir que el buen gobierno es la base sobre la que se constituye cualquier organización. Su existencia es la prueba de que se tienen las herramientas necesarias para asegurar la credibilidad, la integridad y la autoridad. A través de la existencia de gobierno, la organización mantiene la confianza de sus miembros, mejora su reputación e influencia positivamente a los individuos o instituciones con quienes interactúa (ORT, 2005).

Así como en las inteligencias múltiples de Gardner las organizaciones pueden poseer dimensiones que le permiten ser inteligentes socialmente; hay siete rasgos de la organización inteligente: (1) visión estratégica; (2) destinos compartidos; (3) apetito por el cambio; (4) alineación y congruencia; (5) búsqueda de rendimiento; (6) implementación o gestión del conocimiento; (7) corazón (es decir, consciencia de que no solamente deben interesarlos sus beneficios económicos, sino que también debe buscarse el bienestar común). Al aplicar estos siete rasgos a la organización, hay posibilidad de aproximaciones sociológicas o culturales que conlleven un mayor énfasis en la experiencia de compartir conocimiento, lo que se convierte en un factor de riqueza para la empresa (Albrecht, 2002).

La implementación de normas de calidad, tales como las normas ISO o la norma AA1000,⁴ sirve de incentivo en el proceso de desarrollo de las organizaciones socialmente inteligentes, ya que son herramientas útiles para guiar a los gobiernos organizacionales; esto se debe a que promueven el orden en las empresas, las que deben conocer factores tales como su estructura, composición, liderazgo, visión, misión y valores, entre otros, para satisfacer requisitos, lo que al final contribuye a la gestión inteligente de las organizaciones, porque el conjunto de calificaciones profesionales y los requisitos de gobierno configuran el sistema de competencias, cuya posesión permite calificar a la organización como socialmente inteligente (Schvarstein, 2003).



3.5 Los aspectos económicos, políticos y sociales

Con el fin de entender la relación entre los aspectos económicos y la inteligencia social, es necesario señalar que, en el estudio de las ciencias económicas, existe un tipo de hombre muy particular, conocido como *Homo Economicus* (hombre económico). Este individuo es un modelo del hombre racional, que generalmente busca mayor satisfacción, a pesar de las restricciones económicas que enfrenta (Rodríguez-Sickert, 2009), lo que en ocasiones podría suponer que este modelo de ser (hombre), siempre se comporta de manera egoísta, actuando solamente con el fin de obtener su bienestar propio, en contra de la inteligencia social, lo que no es siempre verdad, ya que existen algunos modelos económicos en los que este individuo se comporta de maneras altruistas (Bishop, 2004: 17).

Asimismo debe tenerse en cuenta que existe un área de la economía que se une a la psicología llamada economía del comportamiento (*behavioural economics*), que se encarga del estudio del *Homo Economicus* en sus distintas facetas, incluyendo la toma de decisiones, en la que este ser podría privarse de sus propios beneficios (Bishop, 2004), lo que a su vez podría demostrar que, incluso en el modelo de ser más racional de la economía, este individuo también podría actuar de manera socialmente inteligente, a través de incentivos que lo impulsen a la búsqueda de un bienestar común.

Lo que señalábamos anteriormente también sirve para demostrar que si hay la posibilidad de que ocurran hechos como éste en el nivel económico e incluso en la realidad del mercado (oferta, demanda, mano invisible y capitalismo, entre otros), también se podrían obtener políticas sociales que no se vean empobrecidas y trivializadas con excusas económicas que solamente benefician a unos cuantos, sino que además se tomen decisiones que incluyan la inteligencia social para llegar a óptimos sociales y económicos en beneficio de la comunidad.

Con respecto a la inteligencia social y su relación con los aspectos políticos, J. Dewey enseñaba que poseer inteligencia social implicaba el desarrollo de una perspectiva cultural, la cual permite al individuo construir un significado social amplio, que facilitaría la comprensión

de la parte contextual necesaria para desplegar acciones democráticas transformadoras (Kincheloe, 2004: 29). Albrecht (2006) indica que para comenzar a mejorar las posibilidades de vivir en un estado de paz razonable se necesitan dirigentes representativos de una elevada inteligencia social, un sistema educativo que honre los principios, los valores y los comportamientos y, finalmente, un entorno mediático que sirva a los valores más elevados de la cultura y no a los meros intereses comerciales.

4. La responsabilidad social y el acercamiento a la inteligencia social en la gestión de la organización

Para los fines del argumento de este artículo, y con el propósito de entender a cabalidad este tema, se muestra a continuación un ejemplo que permite contextualizar el acercamiento de la gestión de la inteligencia social, a través de la organización Best Buddies, de Colombia, con sede en Bogotá.

4.1 La Fundación Best Buddies⁵

Best Buddies Colombia es una organización Internacional sin ánimo de lucro, cuyo objetivo consiste en abrir caminos a la integración social de las personas con discapacidad cognitiva, para que puedan desarrollar herramientas necesarias para integrarse a la sociedad, establecer relaciones de amistad y sostener un empleo productivo en el país, debido a que, casi universalmente, esta situación ha estado rodeada de una cultura de exclusión y segregación, que ha negado a las personas oportunidades fundamentales de socialización, integración y participación.

Su misión es transformar la percepción de la discapacidad en Colombia, impulsando la participación social, educativa y laboral de las personas en situación de discapacidad cognitiva para mejorar su calidad de vida, promoviendo el trabajo de voluntariado y de responsabilidad social, mientras que su visión es “trabajar por hacer indiferente la diferencia”.

La fundación surge tras la iniciativa de Anthony Kennedy, en el año 1987, quien se inquietó sobre la vida y la socialización de las personas en situación de discapacidad cognitiva, por lo que decide empezar con sus compañeros universitarios el primer capítulo de amistades con las personas que viven en esa realidad. En el año 1989 decide crear Best Buddies en los Estados Unidos, expandiéndose en cuatro años. Funda, en 1992, Best Buddies Internacional con la apertura de un lugar en Grecia.

Hoy, después de más de veinte años de su fundación, esta iniciativa ha logrado conjuntar voluntarios de los cincuenta estados de los Estados Unidos de Norteamérica y de más de 42 países. En Colombia, actualmente la fundación trabaja con dos programas: (1) Amigos

del Alma promueve amistades personales e individuales entre los estudiantes en situación de discapacidad cognitiva y los estudiantes voluntarios; (2) Oportunidad Laboral provee entrenamiento individual en el puesto de trabajo a personas en situación de discapacidad cognitiva.



4.2 Aplicaciones del modelo de inteligencia social

Se pueden destacar algunos hechos y relacionarlos con lo propuesto sobre la inteligencia social, entre éstos encontramos:

1. Acercamiento a la inteligencia social a través de beneficios: trabajar para lograr la inclusión de un sector necesitado de la sociedad tiene muchos beneficios; algunos son tangibles y otros intangibles, pero todos son de gran utilidad para el desarrollo de líderes emprendedores, con conciencia social, que trabajen por la construcción de un mundo más equitativo, incluyente y justo para todos.
2. Implementación del sistema de redes a través del programa Amigos del Alma.
3. Aplicación del buen gobierno en la organización a través del programa Oportunidad laboral.
4. Las personas involucradas en Best Buddies (voluntarios, Amigos del Alma, empresas amigas, empleados y personas cercanas a Best Buddies Colombia) han recibido distintos beneficios particulares, tangibles e intangibles, fundamentales para su desarrollo integral y espiritual. En lo que además se pueden observar las habilidades de interacción, del modelo SPACE, (situación, presencia, autenticidad, claridad, empatía).
5. El fomento individual de las habilidades de interacción que usualmente no se enseñan en la academia, como: conciencia situacional, presencia, autenticidad, claridad, empatía, apoyo comunitario, responsabilidad hacia sí mismos y los demás.
6. La capacidad de reconocer las diferencias y de apreciar la vida desde una perspectiva más abierta, así como conocer y valorar las capacidades y habilidades de personas con discapacidad cognitiva, más allá de sus dificultades.
7. La búsqueda y el logro de elevar el grado del satisfactor de las necesidades como beneficios para las personas en situación de discapacidad cognitiva.
8. Enseñar y aplicar la importancia de la adquisición y mejoramiento de las habilidades sociales y la capacidad de comprender, entender e interactuar con todas las personas y el medio ambiente en situación de crisis, resolviendo el conflicto.

9. Las empresas involucradas con Best Buddies Colombia señalan haber obtenido beneficios a raíz de su trabajo holístico compartido en áreas tales como:
- Talento humano:* disminución en la rotación de personal, mejoramiento del clima organizacional, cooperación, mayor sentido de pertenencia y orgullo por su empresa, sensibilidad, liderazgo por valores y compromiso.
 - Cliente externo:* mejoramiento de la imagen corporativa, pensamiento complejo, inclusión social, filantropía, voluntad y concienciación propia *stakeholder*.
 - Financiero:* beneficios tributarios, desarrollo sustentable y resultados a largo plazo.

Todo esto es tan sólo una muestra de los beneficios que conlleva la aplicación de la gestión de la inteligencia social, no solamente para las organizaciones, sino también para nuestra vida personal, nuestra familia y nuestro entorno.

5. Conclusiones

Actuar de manera contraria a la expuesta en este artículo sería limitar la organización y caer en el juego del asistencialismo clásico, como modelo de responsabilidad social.

Al inicio de este documento se señaló que el objetivo era presentar una propuesta que invitara al lector a reflexionar acerca de la gestión de la inteligencia social en las organizaciones colombianas, no solamente a través de lo que se podía rescatar sobre este tema sino también a partir de algún ejemplo práctico que se pudiera señalar. Luego de realizar este ejercicio, para finalizar este texto presentamos a continuación las conclusiones a las que se llegó:

Debe haber una relación directa-sistémica entre los principios, los valores y la racionalidad política, económica y social, buscando eficiencia y eficacia para lograr beneficios, evaluados en los indicadores como resultados, lo que que se traduce en rentabilidad económica o social, dependiendo el tipo de organización.

Con respecto a las múltiples discusiones que presentan, se podría llegar a pensar que mientras se discute si la que la inteligencia es una sola o que si el talento humano tiene una sola inteligencia, se puede llegar a aceptar son las múltiples capacidades o habilidades que dependiendo del contexto social, de la cultura, subcultura, posición geográfica, clima, nivel de educación, de formación, capacitación, etc., las desarrolla o no. Y es lo que lo hace inteligente socialmente y poder gestionar organizaciones inteligentes.

Aun cuando el ejemplo ha sido elegido arbitrariamente, se logró evidenciar la práctica de las disciplinas de aprendizaje de responsabilidad social en el desempeño del personal con autoridad

de los diferentes niveles jerárquicos y las estrategias de redes sociales con la proyección empírica de la gestión de inteligencia social y buen gobierno en el caso Best Buddies. Lo que permite que las opiniones del lector no sean excluyentes, por el contrario, alimentan y enriquecen la discusión en el tema presente.

Podemos considerar además que estudiar las opciones que ofrece el enfoque de las organizaciones inteligentes, sería una herramienta útil para mejorar la gestión de los nuevos egresados de la maestría con currículo integral, basado en principios y valores, lo que permite dejar el espacio abierto a la discusión de las nuevas promociones y futuras generaciones para consolidar una propuesta cada día más ajustada a la realidad social

De igual manera se presentaron algunas de las consideraciones teóricas que sustentan el análisis. Las mismas están referidas, entre otras, a la gerencia y a la gestión integral, a las disciplinas de aprendizaje y al enfoque de las organizaciones inteligentes y el buen gobierno, como alternativa de solución en la gestión de las organizaciones, por lo que se propone fundamentar y desarrollar la estrategia del liderazgo por valores en los nuevos directivos y magíster en gestión de organizaciones, como eje principal para la gestión de inteligencia social y buen gobierno en las organizaciones.

No debe olvidarse la importancia de los siguientes elementos: los *stakeholders* “internos” y “externos”, la construcción de relaciones, la toma de decisión, la disminución de riesgos (por ejemplo, el financiamiento), la colección de información, la mejora de la reputación, el aprendizaje y la innovación, la creación de sinergias y las alianzas, la construcción de confianza, la búsqueda de consensos, la participación, la prevención y la resolución de conflictos.

Se debe meditar acerca de la verdadera importancia de la responsabilidad social no desde la perspectiva en la que se infiere como un comportamiento de evasión de impuestos, convirtiéndose en una cultura de actividad ilícita de la persona.

Considerar una nueva relación entre el Estado, los empresarios, la sociedad y la academia deberá ser fortalecida en pro de la cohesión social como reto de la gestión de inteligencia social en las organizaciones.

Hay que recordar que la gestión de inteligencia social debe contribuir al cumplimiento de las normas de buen gobierno, de los códigos deontológicos del sector, de los códigos éticos propios de los principios y valores (virtudes cardinales) con énfasis en la minimización de errores. También debe llevarse a cabo un seguimiento de mejora continua permanente.

Los ejecutivos que ocupen cargos de gestión y liderazgo en una organización con inteligencia social deben ser garantes de la imparcialidad, la equidad y la justicia en la resolución de conflictos



sociales entre los distintos actores o grupos de interés (incluidos los accionistas minoritarios, los clientes internos y externos, así como los proveedores, todos los integrantes de la sociedad civil y militar, los entes públicos y privados y las organizaciones sin ánimo de lucro). Además, será necesario que tengan en cuenta las racionalidades económica, política, social, tecnológica y cultural de los clientes internos y externos de la organización.

Bibliografía

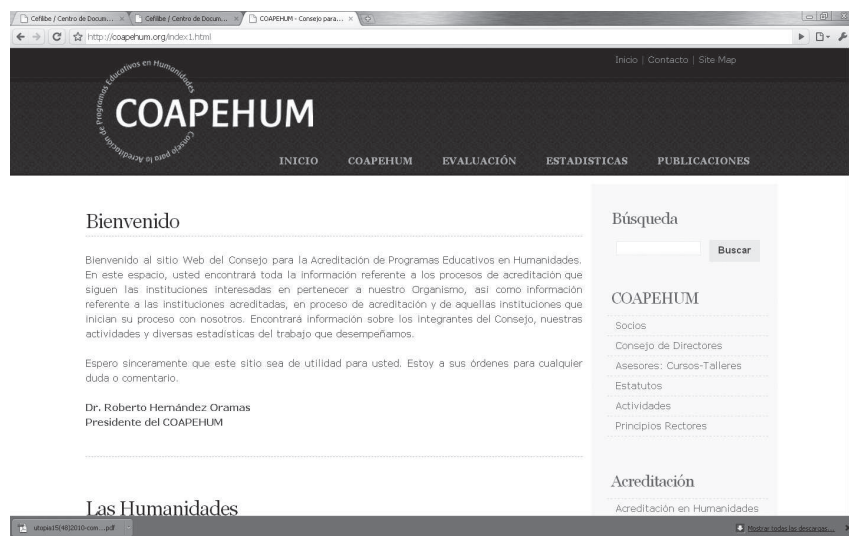
- ALBRECHT, K. (2002). *Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*, Nueva York: AMACOM Books.
- ALBRECHT, K. (2006). *Inteligencia Social*, Barcelona: Vergara.
- ALBRECHT, K. (2007). *Practical Intelligence: The Art and Science of Common Sense*, San Francisco: Jossey Bass.
- ARTEAGA Basurto, C. y S. Solís San Vicente (2005). *Necesidades sociales y desarrollo humano: un acercamiento metodológico*, México: Plaza y Valdés.
- BISHOP, M. (2004). *Essential Economics*. Princeton: Bloomberg Press.
- BOWEN, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessmen*, Nueva York: Harper & Row.
- CAPRA, F. (2012). *Vida y liderazgo: un enfoque de sistemas. Seminarios de gestión de Fritjof Capra*, disponible en <<http://www.fritjofcapra.net/seminars.html>>, consulta: 5 de abril de 2012.
- CONSTITUCIÓN Política de Colombia (2011). *25 ed.* Bogotá: Legis.
- COVEY, S. R. (1990). *Principle-Centred Leadership*, Nueva York: Covey Leadership.
- ELENKOV, D. S. y J. Pimentel (2008). "Social Intelligence, Emotional Intelligence, and Cultural Intelligence: An Integrative Perspective", en S. Ang y L. Van Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, Armonk: ME Sharpe, pp. 289-305.
- EMMERICH, G. E. y V. Alarcón Olguín (2007). *Tratado de ciencia política*. España: Anthropos.
- FERNÁNDEZ García, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. España: Club Universitario
- FORERO Herrera, L. G. (2010). *Liderazgo por valores*, 3a ed. Diagnostica Internacional.
- GARDNER, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*, Nueva York: Basic Books.
- GOLEMAN, D. (2006). *Inteligencia social*, México: Planeta Mexicana.
- KIHLSTROM, J. F., y N. Cantor (2000). "Inteligencia social", en R. J. Sternberg, *Handbook of Intelligence*, 2 ed., Cambridge: Cambridge University Press, pp. 359-379.
- KIHLSTROM, J. F. y N. Cantor (2011). "Social Intelligence", en R. J. Sternberg y S. B. Kaufman, *The Cambridge Handbook of Intelligence*, Nueva York: Cambridge University Press, pp. 564-581.
- KINCHELOE, J. L. (2004). "Fundamentos de una psicología educativa democrática", en J. L. KINCHELOE, S. R. Steinberg y L. E. Villaverde, *Repensar la inteligencia* Madrid: Ediciones Morata, pp. 19-39.
- MATTHEWS, G.; M. Zeidner y R. D. Roberts (2004). *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Massachusetts: MIT Press.

- MAX-NEEF, M.; A. Elizalde y M. Hopemhayn (1997). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*, Medellín: Alianza CEPAAUR / Fundación Dag Hammarskjöld / Proyecto 20 Editores.
- MORGADO BERNAL, I. (2007). *Emociones e inteligencia social: las claves para una alianza entre los sentimientos y la razón*. Barcelona: Ariel.
- OIT, OI (2005). *Una organización de empleadores eficaz. Guía 1: Buen Gobierno*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- RODRIGUEZ-SICKERT, C. (2009). "Homo Economicus", en J. Pell e I. Van Staveren, *Handbook of Economics and Ethics*, Glos: Edward Igar Publishing Limited, pp. 223-229.
- SCHVARSTEIN, L. (2006). *La inteligencia social en las organizaciones*, Buenos Aires: Paidós.
- SENNET, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- SERNA, H. (2012). *La inteligencia social para el éxito del manejo gerencial*, circular informativa núm. 93, Suárez y Asociados. Consultoría Empresarial, disponible en <http://www.suarezconsultoria.com/newsletter/2008/mensaje_2008_15_14.htm>, consulta: 6 de abril.
- VERMA, S. (2009). *Soft Skills for the BPO Sector*. India: Pearson Education.
- WECHSLER, D. (1944). *La medición de la inteligencia del adulto*, 3a ed., Baltimore: Williams & Wilkins.
- WILLIAMSEN, K. y G. A. College (2012). *Emotions and Social Intelligence: Jane Braaten and Antonio Damasio. Paper-March 1995*, Gustavus Adolphus College, disponible en <<https://gustavus.edu/philosophy/kaaren.html>>, conxulta: 4 de abril.



Notas

- ¹ Artículo de grado Maestría en Gestión de Organizaciones, MGO UMNG.
- ² Se refiere a las personas que se encuentran por fuera de la organización, tales como los proveedores, los usuarios finales, etcétera.
- ³ Señala todo el talento humano que forma parte de la organización.
- ⁴ La norma AA1000 es equivalente a AccountAbility1000.
- ⁵ Extractado de <http://www.bestbuddies.com.co/html/i_portals/index.php>. Best Buddies Internacional (BBI).



Sitio web: <http://www.coapehum.org>

CONSEJO PARA LAACREDITACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS EN HUMANIDADES
Calle 26 Oriente No. 1614, esquina con 18 Norte, Altos de San Francisco (B. Xonaca),
C.P. 72280, Puebla, Pue. (México).