

Serie Lecturas Para Discusión sobre Responsabilidades Humanas

Título: LA INTELIGENCIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES: DESARROLLANDO LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL EJERCICIO EFECTIVO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Autor: Leonardo Schvarstein

Resumen de lectura

A propósito del libro “*La Inteligencia Social de las Organizaciones: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*” del ingeniero y psicólogo social Leonardo Schvarstein, encontramos en el capítulo *Responsabilidad social, inteligencia social*, algunos conceptos muy claros e importantes para el análisis y la discusión del tema de la responsabilidad. A continuación los presentamos en forma de síntesis para avanzar en la reflexión sobre el tema.

Parte del reconocimiento de una nueva cuestión social en las organizaciones y de que el Estado tiene la responsabilidad de 1). generar e implementar las políticas sociales, y 2) desarrollar los marcos normativos que exijan y faciliten el ejercicio de la responsabilidad social de las organizaciones.

En este capítulo titulado **Responsabilidad social, inteligencia social**, el autor pretende hacer una precisión del significado de responsabilidad social y determinar sus manifestaciones en la conducta de las personas y las organizaciones. Además, busca establecer de qué manera se determina y condiciona el ejercicio de dicha responsabilidad por los factores constitutivos de los distintos tipos de organizaciones.

Schvarstein, comienza haciendo una distinción entre Responsabilidad interna (en inglés Responsibility) relacionada con el juzgarse a sí mismo teniendo en cuenta los ideales propios y la conciencia de cada cual y la Responsabilidad exigible, aquella que alude a la rendición de cuentas ante otro, debido a una obligación o compromiso asumido.

Para profundizar en esta clasificación se propone el siguiente cuadro resumen.

RESPONSABILIDAD INTERNA	RESPONSABILIDAD EXIGIBLE
Implica una relación con otro particular o generalizado	Implica una relación con otro particular o generalizado
La presencia del otro puede ser: <ul style="list-style-type: none">- Explícita o Implícita- Activa o pasiva- Y el otro puede no estar al tanto de mi sentimiento	El otro está siempre presente de manera: <ul style="list-style-type: none">- Explícita- Activa, ya que tiene el derecho y la autoridad para exigirme el cumplimiento de mis compromisos u obligaciones
Es una práctica de carácter voluntario	Es una práctica de carácter obligatorio
La voluntad para ir más allá de lo estrictamente exigible configura una conducta ética porque supone la libre elección del sujeto (basado en principios, ideales propios)	El cumplimiento es una conducta moral : ello remite a la ley y a la estructura social en la que se desenvuelve.
Se erige en sujeto de sus propias elecciones (porque se habla en nombre propio)	<i>Se erige en objeto de imposiciones externas</i>
Este tipo de responsabilidad es propia de la Organización sujeto Capaz de establecer sus propias coherencias internas y organizar sus interacciones con el contexto en función de la preservación de las mismas. Hay una transversalidad generada por su capacidad para justificar sus decisiones y acciones haciendo referencia a sí misma.	Este tipo de responsabilidad es propia de la Organización objeto Atravesada por los modelos hegemónicos de la sociedad en la que existe. Su orden interno se determina desde el exterior

Serie Lecturas Para Discusión sobre Responsabilidades Humanas

Después de abordar el concepto de la responsabilidad en sus dos dimensiones, interna y exigible, Schvarstein inicia la conceptualización de la responsabilidad social, para lo cual inicialmente explica el concepto de **lo Social** como una característica de las relaciones humanas, la característica de la mutua interdependencia. Lo social constituye una configuración específica de prácticas orientadas a promover la satisfacción de cierto tipo de necesidades de los miembros de una comunidad, procurando su cohesión sobre la base de la vigencia del principio de solidaridad.

Una *organización es socialmente responsable* cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad. Cumple con la normativa vigente porque está convencida de su valor y legitimidad y en virtud de tal convencimiento opera más allá de la norma.

Es así como la Responsabilidad Social de la Organizaciones se orienta a satisfacer las necesidades sociales: salud, acceso a la justicia, educación, vivienda, transporte y seguridad. Todas las organizaciones tienen la capacidad de hacerse socialmente responsables de forma moral o ética.

Por esto, cuando se habla de Responsabilidad social de una organización hay que hacer igualmente distinción entre:

- a. **Responsabilidad interna:** que la propia organización siente hacia sus integrantes y los miembros de su comunidad. Son socialmente responsables por elección.
- b. **Responsabilidad exigible:** por la cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento. Son socialmente responsables por imposición.

A partir de esta diferenciación, el ejercicio de la Responsabilidad social en organizaciones predominantemente sujeto, las compromete a discutir las consecuencias de sus acciones sobre los distintos grupos de interés (presencia de diálogo, participación) y se basa en el establecimiento de ciertos estándares normativos propios a los cuales deben adecuarse sus decisiones relativas a la cuestión social. Además, para su cumplimiento se 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 sociales de cada uno de los grupos de interés.

Adicionalmente, el autor realiza una clasificación de los tipos de sujetos de las organizaciones con respecto al ejercicio de las responsabilidades.

Un **AGENTE** es aquel que ejerce la responsabilidad social, los **INDIVIDUOS** componen las organizaciones, actúan como representantes de las mismas porque sus acciones son tomadas como acciones de la organización. Ellos asumen roles al interior de la organización. El **ACTOR (quien se es)** actúa individualmente, por propia decisión y en contra de una decisión organizacional y por último el **PERSONAJE (lo que se desempeña)** actúa en cumplimiento de las demandas de su rol aún en contra de su voluntad (pero no porque cree que esté mal) y es un agente de la organización.

El tema de la Responsabilidad social de las organizaciones es abordado a partir de una clasificación de estas, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Serie Lecturas Para Discusión sobre Responsabilidades Humanas

	ORGANIZACIONES DEL ESTADO (PÚBLICAS)	ORGANIZACIONES PRIVADAS SIN FINES DE LUCRO (PRIVADAS CON FINES PÚBLICOS) ONG	ORGANIZACIONES PRIVADAS CON ÁNIMO DE LUCRO
JUSTIFICACIÓN PARA LA DECISIÓN DEL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD	Orden teleológico: para cumplir con una necesidad: bien común	Deontológico: para cumplir con un principio	Utilitario: porque tendrá consecuencias favorables para una organización. <i>Ciudadanía corporativa</i>
MIEMBROS	Involucrados con la satisfacción del bien común	Comprometidos con la satisfacción del bien común. Distancia entre rol del actor que se es y el personaje que desempeñan es mínima	
EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA	Vedado, los funcionarios no pueden tomar decisiones sociales que vayan más allá de los requerimientos legales	Es una conducta moral, una condición de existencia de la organización y un requisito para sus miembros. Hay una tensión entre lo público y lo privado como factor constitutivo de su organización. Se hace realidad con la observancia de sus valores fundamentales equidad y solidaridad	
TIPO DE ORGANIZACIONES	Objeto. Su orden está determinado por instancias que les son externas y en cierto modo ajenas		
PROPUESTA AGENDA ESTRATÉGICA	Para la constitución de una organización sujeto Otorgar autonomía de la que hoy carecen con un marco adecuado de control de gestión y promover el desarrollo de capacidades para ejercerla. Gerencia social	Desafío: Incluir en la agenda estratégica una preocupación explícita por el fortalecimiento del Estado y el trabajo en red con sus organizaciones. Cooperación con otras organizaciones de la misma naturaleza.	Diferencias equitativas diferencialmente. Quienes conducen las organizaciones renuncien a utilizar de manera exclusiva argumentos económicos para justificar sus decisiones de gobierno: tensión entre lo económico y lo social

En una segunda parte del capítulo, el autor aborda el tema de la **Inteligencia social**: como el conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social.

Serie Lecturas Para Discusión sobre Responsabilidades Humanas

Considera que la Inteligencia social es una competencia organizacional o individual orientada al cumplimiento de la responsabilidad social, que requiere de un contexto apropiado que favorezca su ejercicio.

Las **competencias** son una manifestación de la inteligencia: son un saber actuar en un contexto particular, combinando y movilizándolo un conjunto de recursos pertinentes para realizar actividades de acuerdo con ciertas exigencias, a fin de producir resultados para un destinatario que satisfagan ciertos estándares de desempeño. (Constituyen un conjunto integrado de conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar un rol)

Existen **Competencias organizacionales**: conjunto de capacidades integradas y de recursos disponibles para que sus miembros puedan llevar a cabo los propósitos de la organización en el marco de las relaciones prescritas por sus respectivos roles.

También hay **Competencias sociales**: capacidades y recursos necesarios para que sus integrantes puedan satisfacer sus propias necesidades sociales y las de los miembros de su comunidad en el marco de las relaciones prescritas por la función social de sus respectivos roles.

Las competencias sociales añaden el potencial para el ejercicio de la responsabilidad social y la inteligencia social. La inteligencia social es vista como una cualidad esencial de la organización: núcleo.

Los RECURSOS referidos por el autor son: Atributos, Conocimientos, Habilidades y Recursos del entorno.

El antecedente de la inteligencia emocional va más allá de la exaltación del intelecto y la racionalidad, pues estos no garantizan el buen desempeño, por esto el autor diferencia entre tres tipos de inteligencia:

INTELIGENCIA ABSTRACTA	INTELIGENCIA CONCRETA	INTELIGENCIA SOCIAL
Habilidad para comprender símbolos lingüísticos y matemáticos	Habilidad para comprender y manipular objetos	Habilidad para comprender a las personas y relacionarse con ellas.

Los **Componentes básicos de la inteligencia emocional** son manifestaciones de la misma y se describen de la siguiente forma:

- competencia personal: conciencia de sí, autorregulación y motivación
- competencia social: empatía y habilidades sociales.

Con relación a la inteligencia social en el siglo XXI, Schvarstein indica que **Ser socialmente inteligente** implica tomar conciencia de la propia situación social y de la situación social de los otros.

Para él la inteligencia social entraña dos juegos de competencias:

1. **Competencias intrapersonales**: conciencia de sí, autorregulación, motivación y pensamiento sistémico
2. **Competencias interpersonales**: empatía, influencia, resolución de conflictos y comunión.

Estas son las tensiones asociadas a la inteligencia social:

Serie Lecturas Para Discusión sobre Responsabilidades Humanas

- Beneficencia : adaptación pasiva del asistido (el otro como objeto) vs. promoción del desarrollo: implica una conducta de adaptación activa a la realidad, actuar para modificar el contexto y eliminar los factores que originan el malestar social.
- Satisfacción de las necesidades del otro individualizado: interacción con el prójimo próximo vs. las universales del otro generalizado: como abstracción que alude a nuestra representación interna del colectivo social y a sus categorías.
- Necesidades sociales básicas individuales vs. grupales
- Establecimiento de relaciones cortas: cara a cara vs. relaciones largas: mediadas por instancias institucionales.
- Acción social vs. militancia política.

Partiendo de estos conceptos, termina haciendo una distinción entre Inteligencia social de y en las organizaciones expresando que:

La **Inteligencia social en las organizaciones** significa ubicarse en el nivel de los individuos, y aludir allí a la noción de *habitus*, es decir a la incorporación por parte de los agentes del conocimiento, al reconocimiento de las necesidades sociales de los otros y a su disposición para satisfacerlas.

Por otro lado, cuando hablamos **de la inteligencia social de las organizaciones**, nos referimos entonces al campo y hacemos referencia a la estructura de las relaciones que se establecen entre sus integrantes en tanto personajes y a las situaciones donde interactúan.

Para resaltar este último tema, vale la pena mencionar que el autor dice que existen **organizaciones socialmente inteligentes “por naturaleza”**, cuando las competencias organizacionales necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social son intrínsecas a su diseño

ÁREAS EN QUE UNA ORGANIZACIÓN DEBE EJERCER SU RESPONSABILIDAD SOCIAL		
Carencias básicas de la comunidad que la rodea	Ingresos de empleados cubran las NSB	Cuidado del medio ambiente
Proceso de formación de políticas sociales	Brecha salarial	Atención a emergencias
Problemas de desempleo	Higiene y seguridad del personal	Seguridad ciudadana
Sustitución de fabricación local	Agremiación de trabajadores	Atención a las consecuencias negativas de la maximización de beneficios
Problemas de los jubilados	Discriminación	