



INTELIGENCIA ÉTICA COLECTIVA: RETO DE LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES COLABORATIVAS

Collective Ethical Intelligence: Challenge Of The Effectiveness Of Social Collaboratives Organizations

Elmar Aldrin Pelekais

Universidad Rafael Belloso Chacín

a1drin@hotmail.com

Juliana Ferrer de Romero

Universidad Rafael Belloso Chacín

Universidad del Zulia

RESUMEN

El aspecto que tome la sociedad del futuro dependerá de la forma en que los colectivos intelectuales, empresariales y políticos respondan a los retos de este período. Pero no hay ninguna duda que éste es el momento de hacer el futuro, porque todo está cambiando. Es tiempo para la acción responsable, que incorpore valores socio-culturales en la conducción de las organizaciones públicas y privadas, desde una inteligencia colectiva ética. Surge de la motivación del presente artículo, el cual tiene por objeto presentar un contraste teórico que invite a la reflexión sobre Inteligencia Colectiva Ética como reto de la eficacia de las organizaciones sociales colaborativas. Se evidencia cómo en las organizaciones, el tema ético atraviesa sus políticas, las decisiones, las condiciones y las relaciones de trabajo. La ética para la comunidad de interés, se manifiesta en las posibilidades de elegir y de actuar siguiendo sus convicciones y requiere un proceso de inteligencia ética. Se invita a poner en marcha mecanismos de transparencia y participación en la búsqueda de consenso respecto a la discusión de metas y el trabajo colaborativo basado en competencias, a fin de trabajar con una inteligencia de lo colectivo, capaz de integrar delegación efectiva, comunicaciones abiertas y poder distribuido.

Palabras clave: Inteligencia colectiva ética, espacios colaborativos, eficacia, organizaciones sociales.

SUMMARY

The aspect that takes the society from the future will depend on the form in which the intellectual, enterprise and political groups respond to the challenges of this period. But there is no doubt that this one is the moment for doing the future, because everything is changing. It is time for the responsible action, that incorporates sociocultural values in the conduction of the public and deprived organizations, from an ethical collective intelligence. It arises from the motivation of the present article, which intends to present/display a theoretical resistance that it invites to the reflection on Ethical Collective Intelligence like challenge of the



effectiveness of the collaborative social organizations. It is demonstrated how in the organizations, the ethical subject crosses its policies, the decisions, the conditions and the relations of work. The ethics for the interest community, is pronounced in the possibilities of choosing and of acting following its convictions and requires a process of ethical intelligence. It is invited to start up mechanisms of transparency and participation in the search of consensus with respect to the discussion of goals and the work based on competitions, in order to work with an intelligence of the group, able to integrate effective delegation, open communications and to be able distributed.

Key words: Ethical collective intelligence, spaces, social effectiveness, organizations.

INTRODUCCIÓN

La gerencia de una empresa, vista como una organización pública o privada, para que sea efectiva debe hacer hincapié en sus componentes éticos, para que a través de sus principios y valores, se cree una plataforma moral responsable, a fin de contribuir con el desempeño de los puestos actuales y, se vayan preparando mejor para el futuro, lo cual requerirá de personal más capacitado, creativo, innovador, flexible y con una visión proactiva y con competencias que garanticen el éxito organizacional.

Asumiendo entonces, el desarrollo y evolución de las organizaciones, la tendencia planteada anteriormente, corrobora sin duda que éstas han estado signadas por una serie de cambios estructurales, operativos y estratégicos de sus diferentes sistemas entre ellos, sus procesos gerenciales. Promoviendo y manifestando la capacidad de supervivencia para permanecer en el mercado en el cual operan, satisfaciendo las exigencias internas y externas del medio ambiente.

Estos puntos específicos, permiten a los mercados exigir un nuevo tipo de empresa, así como el desarrollo efectivo de organizaciones que centran su atención en lo colectivo dentro de un mercado marcado por la incertidumbre. Es a partir de este contexto, como evolucionan las organizaciones, exigiendo una visión gerencial basada en las competencias de su gente, donde la inteligencia ética del colectivo, es una fuente de ventaja competitiva sostenida, conllevando a ser una organización inteligente. Donde se incluye en su cultura, valores de integridad, integración, moralidad como fundamentos axiológicos para enfrentar con éxito los retos que se plantean en el entorno.

Surge de tales reflexiones la inquietud de la siguiente ponencia la cual analiza la Inteligencia Colectiva Ética: Reto de la eficacia socio – cultural de las organizaciones globales.

DE INTELIGENCIA COLECTIVA A UNA INTELIGENCIA ÉTICA EN ESPACIOS COLABORATIVOS



El colectivo inteligente es la nueva figura de la comunidad democrática, de La comunidad inteligente que tiene por finalidad su propio crecimiento, su densificación, su extensión y apertura al mundo. Las grandes fases de la dinámica de la inteligencia colectiva son la escucha, la expresión, la decisión, la evaluación, la organización, la conexión y la visión, cada una de ellas reenvía a las demás (Lévy, 2004).

Refiere el autor como la comunidad inteligente no sólo escucha su entorno, sino también escucha de sí y de su variedad interna. La escucha consiste en hacer surgir, en hacer visible, la miríada de ideas, de argumentos, de hechos, de relaciones que tejen el social real, la masa de lo social; proyectos, competencias singulares, modos originales de relación, experimentaciones organizacionales, entre otros. La escucha implica una fase de reactivación, que supone un diálogo colaborativo.

Entonces, reenviar al colectivo, que ha sido escuchado por cada uno, se convierte en darle los medios de comprenderse o, mejor, de escucharse. No estamos lejos del nacimiento del vínculo social: escucharse. Es por ello que preferimos hablar de escucha de los colectivos como procesos emergentes más que de "comunicación" o de "información".

A partir de esta escucha continua, los individuos y los grupos que animan la comunidad inteligente pueden expresar los problemas que estiman más importantes para la vida colectiva, tomar posición al respecto y formular argumentos de apoyo a sus posiciones. De esta forma, la identidad efectiva de un individuo no se distingue ya por su pertenencia a una categoría, sino por una distribución singular y provisional del espacio abierto de los problemas, de las posiciones y de los argumentos, donde las mayorías solo se forman sobre cuestiones específicas, a partir de ciertas elaboraciones colectivas, que deben ser concensuadas y que representan una labor del convivir y por tanto involucra la razón ética.

El acto siguiente de la inteligencia colectiva, es el de la organización, consiste en distribuir funciones y entidades en el seno de la comunidad inteligente, en compartir las tareas, en reagrupar las fuerzas y las competencias. La organización se desprende de los actos precedentes. En efecto, la atribución de roles y la afectación de los recursos, sí deben ser eficientes, es decir dinamizar procesos, debe necesariamente estar inmersa en un ciclo constante de la escucha, de la expresión, de la decisión y de la evaluación. La organización contribuye a aumentar la visibilidad para sí de lo social ya que hace las distinciones y la localización más fáciles. En particular, la identificación clara de los centros de competencias y de recursos es un factor importante de legibilidad y de orientación para los ciudadanos (Lévy, 2004).

De ser conveniente la visión global de la organización, se refleja en los proyectos y estrategias individuales, que orientan los procesos gerenciales. La visión unificadora de la diversidad, sólo contribuye a dinamizar la inteligencia



colectiva, por los actores sociales que informan las estrategias y las prácticas haciendo variar la imagen de la dinámica colectiva de la comunidad de interés en espacios colaborativos, marcadas por la búsqueda de la congruencia, lo que conlleva a pensar en la inteligencia ética.

La inteligencia ética basa en los principios y valores que nutren el espíritu humano, en la capacidad de distinguir lo verdadero de lo falso, en los principios éticos del bien común, y esta orientada a desarrollar el potencial limitado del ser humano. Es un proceso creativo, más cerca de la sabiduría que del conocimiento, es la capacidad de discernir para reconocer la acción responsable.

La ética está ligada incondicionalmente a los valores humanos, en este sentido, para el autor citado, no es posible separar la inteligencia del amor, la libertad, la gratitud, el respeto, la solidaridad, la justicia, la honestidad, y la tolerancia. Dentro de este contexto, la inteligencia ética puede ser considerada como la capacidad de resolver problemas y crear escenarios con convicción de desarrollo y crecimiento con valores significativos (Guédez, 2001).

Lo anteriormente planteado fomenta en los espacios de comunidades colaborativas, cambios tecnológicos, sociales, culturales, económicos, políticos, éticos; entre otros, marcando la pauta de acción que la gerencia debe seguir para garantizar el cumplimiento de estas exigencias.

En contraposición a lo dicho, suele encontrarse comunidades, que operacionalizando decisiones que rompen con los principios éticos de la organización, y hasta los propios, apoyándose ante la idea de alcanzar los objetivos, por lo tanto, el fin justifica los medios, lo que Etkin (1998) llama "la doble moral", es decir, practican los principios éticos, pero ante un estímulo interno o externo los desechan, para aprovechar cualquier oportunidad, lo cual crea situaciones que terminan afectando la supervivencia de la comunidad de intereses u organización.

En correspondencia con esta apreciación, Cortina (2000) refiere como bajo este contexto se requiere entonces que los gerentes junto con su entorno conozcan y confíen en las normas y procedimientos con los cuales trabaja, permitiendo de esta manera ordenar sus actuaciones.

Se agrega entonces, la necesidad de una ética de las organizaciones constituye un requerimiento colectivo; las cuales a través de una relación coherente con su entorno interno como externo, podrían articular de manera creativa, de forma responsable, su filosofía en concordancia a su cultura, lo cual asume al pensamiento en congruencia con la voluntad, dentro de su acción gerencial y operativa, es decir, un ejercicio garante de su vida a largo plazo, en la incansable búsqueda de la perpetuidad.

Las organizaciones éticas e inteligentes en lo colectivo, crean y recrean continuamente su estado futuro; asumen el aprendizaje como una actividad continua y activa de sus componentes humanos y se transforman continuamente



como respuesta a las necesidades del colectivo bajo condiciones colaborativas, fortaleciendo una comunidad de intereses.

LA INTELIGENCIA COLECTIVA Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Las nuevas condiciones de la vida económica confieren una ventaja competitiva a las organizaciones, donde cada miembro es capaz de tomar en el momento oportuno iniciativas de coordinación, más que atenerse a una planificación tradicional. Ahora bien, esta movilización constante de las capacidades cognitivas y sociales presupone necesariamente una fuerte implicación del colectivo de la organización. En lo adelante, ya no basta identificarse pasivamente con una categoría, con un oficio, con una comunidad de trabajo, hay que comprometer su singularidad, su identidad personal en la vida profesional. Y es precisamente esta doble movilización subjetiva muy individual por una parte, pero ética y cooperativa por la otra.

La prosperidad de las naciones, las regiones, las empresas y los individuos depende de su capacidad para navegar por el espacio del conocimiento. La potencia es en lo adelante conferida por la gestión óptima de los conocimientos, ya sean técnicos, científicos, del orden de la comunicación o que tengan que ver con la relación "ética" con el otro (Lévy, 2004).

Esta plataforma ética como componente articulador, debe estar soportado por una cultura organizacional, referida al patrón por excelencia, generador de las creencias y valores de los miembros de la misma en forma naturalmente común; de estas acciones puede inferirse la expresión genuina de los empleados a través del decir, hacer y pensar dentro de la organización, lo cual implica el aprendizaje aunado a la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conductas que le permitan a la organización ser eficiente en las funciones de su competencia (Robins, 2005).

Mientras mejor logren los grupos humanos constituirse en colectivos inteligentes, en sujetos cognitivos abiertos, capaces de iniciativa, de imaginación y de reacción rápidas, mejor aseguran su éxito en el medio altamente competitivo. Asimilar, sin más, la transición hacia la edad del conocimiento a la terciarización de la economía sería una simplificación reductora. Y la terciarización en sí misma no se reduce tampoco a un puro y simple desplazamiento de las actividades industriales hacia los servicios (Lévy, 2004).

Para responder a las nuevas condiciones de la vida económica, las empresas tienden a organizarse de manera que puedan ser recorridas por redes de innovación. Eso significa, el desarrollo creciente de colaboración y de alianzas es un testimonio manifiesto de ello. Nuevas competencias deben ser importadas, producidas, instaladas permanentemente en todos los sectores.

Únicamente una composición con finalidades culturales y morales o experiencias estéticas le permiten conectarse con las subjetividades de los actores



de la empresa como con las de los clientes. La organización no es solo consumidora y productora de bienes y de servicios, como lo proclama el enfoque económico. No se contenta con concebir, elaborar y distribuir conocimientos, como lo muestra el nuevo enfoque cognitivo de las organizaciones. Hay que reconocer, además, que la organización, conjuntamente con otras instituciones, acoge y construye potencialidades en el colectivo marcadas por las competencias.

La vida económica ya no estaría entonces esencialmente animada por una rivalidad entre organizaciones que alistan bajo sus banderas un trabajo cuantitativo y anónimo. La capacidad para formar y reformar rápidamente colectivos inteligentes se convertirá en el arma decisiva de conocimientos especializados, en competencias potenciadoras (Lévy, 2004). El espacio del conocimiento se activa en cuantas relaciones humanas fundadas en principios éticos de valoración de los individuos por sus competencias, de transmutación real de las diferencias en riqueza colectiva, de integración a un proceso social dinámico de intercambio de conocimientos.

El modelo de competencias tiene un énfasis en lo individual, es decir, ha investigado las competencias individuales, restándole importancia a las competencias propias de los equipos de trabajo. La capacidad de trabajar en equipo es vista como una competencia más, y no se ha indagado mayormente en la influencia que puedan tener las interacciones en las competencias exhibidas individualmente en un equipo de trabajo.

Goleman (1999), en el marco ya visto de la inteligencia emocional, menciona las habilidades con que cuenta una persona para trabajar en equipo. Entendiendo por estas la capacidad de crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas. Las personas dotadas de esta aptitud, según Goleman (1999), impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta, fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso, compartiendo los méritos del equipo.

Arévalo y Polgatti (2004) señalan por su parte que las competencias son las capacidades aplicadas de manera real en el trabajo para lograr un(os) objetivo(s) en un contexto en particular. Por capacidades aplicadas se entienden, los conocimientos, habilidades, destrezas, saberes y atributos que se pongan en práctica en el trabajo, o bien que sean poseídos potencialmente por el individuo, la capacitación o bien la autogestión. Al decir de manera real, se entiende que las competencias deben ser de algún modo observables en el contexto real en que se presentan, abocándose al logro de objetivos en un contexto organizacional determinado.

El modelo de competencias ha traído numerosos cambios en la concepción de la gestión de los RR. HH., y por ende también en la forma de administrarlos. El primero hace referencia al cambio de foco de atención desde la calificación hacia la competencia. La calificación es entendida como la capacidad potencial para realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto; en cambio la competencia es



entendida como la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado (Fernández, Cubeiro y Dalziel, 1996).

En un segundo cambio, el modelo de competencias propone que lo importante es desarrollar capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para lograr un objetivo en un contexto determinado. Aquí la referencia no es el puesto de trabajo, sino el trabajador trabajando. Este factor dinámico transfiere la atención desde las tareas hacia los resultados, aumentando la flexibilidad de las funciones y estableciendo una meta a lograr.

El tercer cambio que propone este modelo es buscar coordinar los objetivos de los diferentes papeles o roles (ya no puestos de trabajo) que deben realizarse en una organización para así lograr en conjunto los objetivos organizacionales. Así se deja de lado la postura atomista que ponía su atención en tareas disgregadas, para centrarla ahora en los resultados y en las funciones necesarias para lograrlos (Fernández, Cubeiro y Datziel, 1996).

Para estos autores es la estrategia organizacional quien dicta los objetivos del puesto en que se debe desarrollar el trabajador y, por tanto, las competencias necesarias para que esto ocurra. Las competencias, responderían a la estrategia de una organización determinada, y por lo tanto, deben entenderse en ese contexto. Para Rubio, Bustillo y Mamolar (2002) estas competencias se pueden agrupar en cinco dominios, que coinciden bastantes con las habilidades directivas sugeridas por Gosling y Mintzberg (2003):

- **Dominio de uno mismo:** relacionadas con el aspecto intrapersonal (adaptación y flexibilidad, autoaprendizaje, autonomía, autocontrol y estabilidad emocional, confianza y seguridad en sí mismo, resistencia a la adversidad).
- **Dominio de las relaciones con los demás:** relacionadas con el aspecto interpersonal (comunicación, establecimiento de relaciones, impacto e influencia, negociación, trabajo en equipo).
- **Dominio del trabajo, actividades y tareas:** aspectos de solución de problemas (iniciativa, innovación y creatividad, orientación al logro, pensamiento analítico, toma de decisiones).
- **Dominio del entorno:** aspectos relacionados con el desarrollo y cambio organizacional (visión, adaptación y flexibilidad, identificación con la organización, orientación al cliente, conocimiento de la organización, disponibilidad).
- **Dominio de la gestión de una unidad/organización:** aspecto gerencial (coordinación, empowerment, desarrollo de personas, liderazgo, planificación, organización).

Hay Group (1996) ha desarrollado competencias genéricas que se repiten



frecuentemente en distintos puestos, y que parecen ser la causa de un desempeño superior en una serie de roles académicos, técnicos, profesionales, de ventas de servicios y de dirección; entre ellas la Competencias de logro y acción, Competencias de ayuda y servicio; Competencias de influencia; Competencias cognitivas y las Competencias de eficacia personal o capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes.

La consultora citada, centra su mirada en modelo de competencias y continúa centrándose en el individuo, e ignora cualquier tipo de influencia que pudieran tener las otras personas en el desempeño laboral de él. Si bien se busca coordinar los objetivos de diferentes roles dentro de una misma organización, esta coordinación se entiende como una adición de elementos separados, siendo que la interacción es una influencia constante y mutua entre los elementos.

Entre muchas de las competencias individuales anteriormente vistas se menciona como una más la capacidad o habilidad para trabajar en equipo. De hecho en muchas evaluaciones de desempeño este elemento aparece como uno de los aspectos a ser evaluados, sin embargo, esta capacidad aparece definida de forma difusa y no se tiene una idea clara si las competencias individuales son similares a las requeridas por un colectivo.

Así todo, no parece que el modelo de competencias es un aporte valioso para entender a una comunidad de intereses, a un colectivo inteligente, más aún si se puede ahondar en cuales son las competencias específicas que se ponen en juego lo colaborativo y como estas se relacionan con la sinergia que suele producirse, desde esos espacios.

EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL

La eficacia en una organización colaborativa, requiere que los organismos demuestren su capacidad para ser equitativos y mantener la articulación del tejido social. No solo su capacidad para ejecutar rígidos planes y programas burocráticos; esto vale tanto para los entes reguladores como para los prestadores.

En este análisis valen los índices de producto-demanda y no sólo la productividad o el insumo-producto. Es eficacia desde el punto de vista de las necesidades sociales y no sólo de los resultados del balance o del presupuesto (Etkin, 2000). El tema de la eficacia social también se relaciona con el impacto de cada proyecto sobre distintas áreas en la comunidad. A ello se agregan las dificultades de encontrar medidas objetivas del interés público, ya que muchos proyectos no tienen medidas físicas de producción, no son medibles en unidades monetarias; proyectos relacionados con la calidad de vida o la conciencia democrática de los ciudadanos.

La idea de la efectividad recorre estas diferencias para ver cómo el ciudadano puede hacer valer sus derechos y sus opiniones aún en los casos donde es visible la falta de opciones frente a la oferta del aparato estatal. En palabras de la OCDE



(1988) esta idea de la efectividad en los servicios consiste en abandonar la noción de relación entre administrador y administrado, dejar de razonar en términos del funcionario, para pasar a considerar que la Administración es un servicio cuyo cliente es el público.

El uso expansivo del término cliente para referirse a un ciudadano tiene que ver con el enfoque del estado empresario y la idea de los mercados. El término aparece en el llamado "marketing público" (Kotler, 1992). Un enfoque que visualiza al aparato del Estado como una maquinaria dedicada a satisfacer demandas. También aparece en el enfoque del "marketing social" (Raltman, 1976) que intenta promover conductas que benefician a la sociedad y protegen al medio ambiente. Estos enfoques comerciales se basan en la idea de un mercado consumidor y del ciudadano como alguien que paga por servicios. Se reclama una actitud más exigente hacia el servicio público, debido a que "el cliente siempre tiene razón". En realidad, tiene derechos.

Éste es un enfoque limitado, porque considera al ciudadano como un consumidor racional, que se guía por la relación costo-utilidad. En una sociedad dual, y por debajo de la línea de la pobreza, no existe esta posibilidad. Los ciudadanos no son sujetos pasivos, receptores o consumidores sino que deben participar en el aparato estatal. Esto también vale para las instituciones no gubernamentales, donde las personas participan como miembros, compañeros, socios o afiliados (en sindicatos, partidos, cooperativas, consejos comunales, juntas vecinales) (Etkin, 2000).

Es una calificación que ignora la desigualdad o la exclusión social que padecen esos ciudadanos. La idea de cliente connota alguna fuerza, posibilidad de elección o poder adquisitivo, que no está presente en estos casos. Considerarlos como clientes es más un acto simbólico o una concesión del prestador que una condición de la realidad.

En el plano de la sociedad, los usuarios o beneficiarios satisfechos pueden olvidar su condición de ciudadanos. Pasan a operar como cautivos o dependientes del Estado. En palabras de Galbraith (1992) tienden a formar parte de la "cultura de la satisfacción", o de la mayoría satisfecha. En esa cultura, detrás de los servicios públicos también está la intención de comprar voluntades o evitar críticas a las injusticias de una sociedad dual, rompiendo la inteligencia ética colectiva.

Hablar de cliente refleja la intención de colocar al público en el centro de atención (el llamado paradigma del consumidor). Para no ser ingenuos o insinceros corresponde indagar qué se pide llamado cliente en el dominio público. También preguntar si cliente supone o requiere la capacidad de pagar en forma personal y si el sistema permite que los ciudadanos (usuarios) puedan pagar (ser clientes). Considerar si existen exclusiones forzadas.

En otras palabras, cuántos marginados-excluidos quedan junto con esta orientación hacia el cliente (Etkin, 2000). No se trata sólo de consumir o comprar,



sino también de construir una sociedad justa y equitativa. El concepto de cliente, por ser una transacción basada en el cálculo y el interés aislado es incompleto como modelo de la relación prestador-ciudadano activo. Pero también es un avance respecto de la visión tradicional de la relación: burócratas-usuarios indefensos.

La figura o paradigma del cliente es positiva cuando se trata de conferir poder al colectivo, como un camino hacia una participación más activa del ciudadano en las organizaciones. En su estudio sobre este modelo, Haywood (1994) dice que esa figura reafirma derechos tales como: a) recibir información sobre el desempeño de las organizaciones, b) obtener compensación por errores y demoras en los servicios, c) recibir atención (salud, educación, justicia) sobre la base de la necesidad sin depender de la capacidad actual de pago del ciudadano. Con este enfoque, es el individuo que compra o consume pero en el marco de quien demanda y ejerce sus derechos como ciudadano.

La idea plena de cliente tiene que ver con la vigencia y la pertinencia de las reglas de los mercados. Si no hay libertad de movimientos y posibilidad de elección, el llamado cliente no es más que un actor en cautiverio. Los mecanismos de mercado no son suficientes para asegurar los derechos de los ciudadanos. El traslado de esas reglas al dominio de lo público no va (necesariamente) en favor de la sociedad. La competencia de precios entre proveedores (en mercados y licitaciones) tiene que ver con ganar negocios y conquistar espacios, no con la calidad de los servicios.

La relación costo-beneficio y el análisis de la productividad son la ecuación de la eficacia de organizaciones. El concepto de eficacia social va más allá de los logros inmediatos. Integran: a) el carácter prioritario y el trabajo concreto sobre problemas críticos, la magnitud de recursos aplicados (médicos trabajando en programas de salud pública), b) los efectos concretos de cada proyecto o programa social para resolver necesidades y elevar la calidad de vida, c) el impacto sociocultural del organismo o el proyecto, sus acciones solidarias o de ayuda comunitaria. En esta visión de la eficacia no se puede separar simplemente entre medios y fines, porque los métodos son importantes. Como los programas donde las formas de gestión y participación de los beneficiarios consolidan el sistema democrático, a la vez que dan trabajo (Etkin, 2000).

Entonces, puede registrarse una eficacia en cuanto a las metas, pero también deben considerarse las disfuncionalidades en las áreas no comprendidas en el proyecto. Y es un colectivo inteligente, representado por las comunidades, el responsable de esta evaluación global de la política (ILPES, 1993; Drücker, 1990). Las instituciones sociales, necesitan gerencia, pero orientada hacia la gente y los servicios. En lo social, la mirada no se agota en el producto, sino que importa el valor agregado a la calidad de vida del ciudadano.

Una versión amplia del criterio de efectividad nos enseña que no es suficiente comparar las metas proyectadas con los logros. Además, corresponde hacer la llamada evaluación de procesos (que es concomitante) o el monitoreo de los



programas o proyectos. Sulbrandt (1994) dice que este monitoreo consiste en evaluar los mecanismos a logran los objetivos y la medida en que se está logrando los objetivos y la medida en que se está llegando a la comunidad de interés. El desarrollo de una actitud crítica es un valor agregado por el programa.

El concepto de impacto hace referencia a algo más que la medición de los productos inmediatos del programa (el número de cama, las horas de clases, los metros construidos o los subsidios entregados). Se trata de distinguir los efectos netos (los cambios de situación) derivados de la acción de una inteligencia colectiva ética específica.

Así el concepto de organización social es una forma de integrar aspectos deseables de los diferentes modelos de cooperación y competencia. Muestra el propósito de mantener y desarrollar la forma democrática de vida junto con la eficacia del sistema.

Si buscamos la integración de eficacia y justicia, el concepto de producir debe incluir servicios para quienes la constituyen y no sólo pensar en productos para el mercado externo. Dada la importancia de la ética en esta problemática, otro cambio sería necesario: en sus procesos, el modelo de organización ética e inteligente, el desarrollo de lo colaborativo. Este poder consistiría en mecanismos para evaluar el impacto social de las estrategias organizaciones, pero no desde la visión de un individual sino desde las necesidades de la comunidad de interés y el medio social, ello construye la inteligencia colectiva ética de la organización social.

A MODO DE CONCLUSIÓN

El desafío para las organizaciones sociales es la preservación de los valores éticos en las decisiones de un colectivo y la legitimidad de sus acciones. Aun cuando esto pueda afectar los resultados económicos o la distribución del poder.

La realidad de las organizaciones sociales colaborativas, es cómo tener la dinámica y el crecimiento de las empresas flexibles y rentables, pero con un criterio de equidad, con participación y transparencia. En el contexto de una organización de inteligencia ética colectiva está consciente de cómo su actuación está orientada hacia el bienestar social.

Las organizaciones donde la gestión eficaz no es un problema prioritario pueden seguir como "instituciones", con un modelo de organización basado en la atención de cada caso (como en las escuelas diferenciales) y el trabajo de los integrantes, lo importante es hacer cosas desde un colectivo.

Incorporar racionalidad no significa cambiar la naturaleza de las relaciones entre los integrantes o destinatarios del esfuerzo. Esto no significa que el colectivo o comunidad de intereses, debe ser tratada como inversores, haciendo una evaluación constante acerca de los efectos sociales de las decisiones de gestión, no como efectos colaterales o secundarios, sino como orientaciones prioritarias.



El modelo organización eficiente tiene rangos, no se agota en la visión competitiva del trabajo y la lucha por el cliente: Es pensar en la libertad de los integrantes para elegir lo bueno, sin que luego sean despedidos por ineficientes; necesita de la adhesión y no del trabajo basado en las obligaciones que surgen de un estatuto; propone dar asistencia a la sociedad pero también producir bienestar hacia adentro, para sus integrantes, define la **Inteligencia colectiva ética de la Organización**.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARÉVALO, N. y POLGATTI, P. (2004). **Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: estudio de caso**. Tesis para optar al grado licenciado en Psicología y al título de psicólogo. Viña del Mar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

CORTINA, Adela (2000). **El universo de los Valores. En: Educación y Valores**. Editorial Biblioteca Nueva. Fundación Argentaria. Madrid – España. Páginas: 15-36.

DRÜCKER F, Peter (1993). **La Gerencia en la sociedad futura**. Colombia: Editorial Norma.

DRÜCKER F, Peter (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**. Colombia: Editorial Norma.

ETKIN JORGE (2000). **Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos, Dualidades y Divergencias**. Primera Edición. Prentice Hall. Buenos Aires, Republica Argentina. Pp 403.

FERNÁNDEZ, Dol; CUBEIRO, J. C. y DATZIEL, M. (Coord.) (1996). **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. Bilbao: Deusto – Hay Group.

GALBRAITH, John. (1992). **The culture of contentment**. Cambridge.

GOLEMAN, D. (1999). **Inteligencia emocional**. Barcelona: Kairós.

GOSLING, J. y MINTZBERG, H. (2003). **The five minds of a manager**. Harvard Business Review. November, 54-63.

GUÉDEZ, V. (2001). **La ética gerencial: instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas**. Caracas, Venezuela: PDVSA/CIED/Planeta.

HAY GROUP (1996). **Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. Bilbao: Deusto – Hay Group.

HAYWOOD, Stuart. (1994). Un nuevo paradigma para la gestión pública. En el



rediseño del Estado. Fondo de Cultura Económica. México.

ILPES. (1993) **Reunión de la XV Mesa Directiva del Consejo Regional de Planificación.** Publicación LC/IP/R.139. Brasilia.

KOTLER, Philip. (1992). **Dirección de marketing.** Prentice Hall. Madrid.

LÉVY Pierre (2004). **Inteligencia Colectiva: Por una antropología del ciberespacio.** Traducción por: Felino Martínez Álvarez, Organización Panamericana de la Salud, Washington DC, pp. 14-148

OCDE (1988). **La administración al servicio del público.** Organización de Cooperación y Desarrollo económicos. Paris.

RALTMAN, George. (1976). **Social marketing: an approach to planned social change.** Journal of marketing n° 35. New York.

ROBINS, Stephen (1997). **Comportamiento organizacional: Teoría y Práctica.** Tercera Edición. México: Prentice Hall.

RUBIO, J., BUSTILLO, C. y MAMOLAR, P. (2002). **La gestión de los recursos humanos basada en Competencias Profesionales.** Alta Dirección, 221, 33-43.

SULBRANDT, José. (1994). **Presidencia y gobernabilidad.** Revista del CLAD n°2. Caracas.