



## INTELIGENCIA ÉTICA: UNA ALTERNATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

(Intelligence ethics: an alternative for decision making in public organizations)

Recibido: 11/03/2012 Revisado: 06/08/2012 Aceptado: 28/08/2012

**Villalobos Ortega, Karina**

Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

[ing\\_karina02@yahoo.es](mailto:ing_karina02@yahoo.es)

**Seijo Suárez, Cristina**

Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela

[cristinasejoa@hotmail.com](mailto:cristinasejoa@hotmail.com)

### RESUMEN

El presente artículo es producto de una investigación, donde se realiza un contraste teórico para determinar la importancia de la Inteligencia Ética como una alternativa para la toma de decisiones en organizaciones públicas. Se pretende con ello constituir una reflexión en torno a la Inteligencia Ética, enmarcada dentro de un contexto de incertidumbres, de cambios vertiginosos, a las cuales no escapan estas organizaciones. En este sentido, la inteligencia como capacidad humana, es sin duda alguna uno de los elementos fundamentales que ha de redimensionarse ante las intensas transformaciones de la sociedad actual. Para los efectos de esta investigación se fundamentó teóricamente con los postulados de Martin (2004), Ribeiro (2003), Cerda (2007) y Ryback (2008), entre otros. Esta investigación se realizó bajo un enfoque simbólico interpretativo, a través de una metodología cualitativa, de tipo descriptiva y diseño no experimental, mediante un análisis documental. Como resultado de la investigación se considera que el principal capital que tiene el ser humano, para el "buen vivir", es esa capacidad integradora de habilidades, aptitudes, destrezas, y al mismo tiempo irradiadora de valores y de principios, es decir que la inteligencia ética radica precisamente en que la organización redimensione su proyecto al convertirse en un medio para el desarrollo autónomo y crítico de las personas. Se concluye aplicar la inteligencia ética como alternativa en los procesos de decisión y ejecutar la evaluación de las alternativas para una toma de decisiones responsable.

**Palabras clave:** Inteligencia ética, decisiones y organizaciones públicas.

### ABSTRACT

This article is the result of an investigation, which arises in making a theoretical contrast to determine the importance of ethical intelligence as an alternative for decision-making in public organizations. This is intended to be a reflection on Intelligence Ethics, framed within a context of uncertainty, rapid change, to which these organizations do not escape. In this sense, intelligence as human is undoubtedly one of the key elements to be resized to the intense transformations of modern society. For the purpose of this investigation was based theoretically with the tenets of Martin (2004), Ribeiro (2003), Cerda (2007) and



Ryback (2008), among others. This research was conducted under a symbolic interpretive approach, through a qualitative methodology, descriptive and non-experimental design, using documentary analysis. As a result of the investigation it is considered that the main capital that human beings have, for the "good life", is the ability to integrate skills, abilities, skills, and simultaneously irradiating values and principles, ie the ethical intelligence is precisely that allows the organization to resize your project to become a means of self-development and critical of people. We conclude implement alternative ethical intelligence in decision processes and implement the evaluation of alternatives for responsible decision making.

**Keywords:** ethical intelligence, decision and public organizations.

## INTRODUCCIÓN

La vida humana es decidir permanentemente; la necesidad de tomar decisiones en todos los perímetros de la vida, desde las técnicas más complejas a las más simples, exigen unos parámetros, guías que justifican por qué se toman unas y no otras decisiones. Por consiguiente, la sociedad ha abierto nuevos espacios en los que otros escenarios se han hecho presente, no obstante, el hombre surge en un contexto acelerado por la tecnología, ambientes económicos, sociales, políticos y culturales llamados a transformarse a este nuevo contexto.

Cabe destacar, que la necesidad de tomar decisiones en todos los ámbitos de la vida, desde en el momento de accionar, cobra una especial relevancia en actividades complejas y de gran impacto para la sociedad, donde el mundo real del ámbito organizacional suele basarse en muchas ocasiones en vaguedades, datos confusos, conocimiento incompleto, estimación de probabilidades inciertas, subjetividades y juicios de valor controvertidos. Es necesario reflexionar acerca de los valores éticos que orientan o deberían orientar las decisiones en las organizaciones públicas.

En virtud a ello, las organizaciones se han convertido en espacios inteligentes, transformándose en mundos complejos donde, los cambios y su proyección se hacen necesarios dentro del ambiente en el cual se desarrollan, para mantenerse tanto vigentes como competitivas.

Por lo anteriormente expuesto, es importante destacar que en el mundo actual se reclaman comportamientos éticos en los líderes relacionados con todos los ámbitos, especialmente durante la toma de decisiones, buscando impulsar una decisión ética permanente sobre los desafíos existentes en la sociedad. No obstante, lo que se plantea a continuación, pretende constituir una reflexión en torno a la inteligencia ética, enmarcada dentro de un contexto de incertidumbres, cambios vertiginosos en todos los órdenes, a los cuales no escapan las organizaciones públicas.

Ante tan importantes transformaciones, las preguntas por el sentido de la vida, vivencia y convivencia en última instancia la supervivencia misma, recobran renovada importancia, en virtud de ello las organizaciones públicas deben viabilizar el reencuentro del sentido que la vida demanda, de manera que faciliten el encuentro de alternativas



humanistas ante situaciones complicadas con múltiples dimensiones interrelacionadas, que envuelven a la sociedad actual; auspiciado por la toma de decisiones para conducir el éxito de toda organización.

### **INTELIGENCIA HUMANA: UN PROCESO COMPLEJO BASADO EN DECISIONES, OBJETIVOS Y VALORES**

El desarrollo de la inteligencia humana se remonta unos cincuenta mil años, es en el siglo XX donde se caracterizó por el predominio de lo racional, es decir, desde principios de siglo la inteligencia sólo podía definirse por el coeficiente intelectual. El reduccionismo a la sola capacidad lógico- matemática y lingüística era todo lo referente de ésta en el ser humano.

Para finales de siglo XX, en los ámbitos intelectuales emergen nuevas perspectivas que se oponen a tal reduccionismo. Surgen enfoques como los de Gardner (1943), quien plantea su teoría de las inteligencias múltiples. Además, considera la inexistencia de una inteligencia única en el ser humano, sino una diversidad de inteligencias, las cuales marcan las potencialidades y acentos significativos de cada individuo. Define la inteligencia como una capacidad, cuando anteriormente era considerada algo con lo cual se nacía o no, y ni aún la educación podía cambiar esta situación. Al considerar la inteligencia una capacidad, se convierte en una destreza que se puede desarrollar, de una u otra manera.

Por otro lado, Gardner (1999) ha logrado desmontar esa forma de “pensamiento único”, este privilegio indebidamente a las inteligencias verbal y lógica en el proceso educativo. El objetivo fundamental perseguido por Gardner en la educación es ayudar a comprender y entender de la mejor manera; en este sentido ha desarrollado un programa educativo para enseñar a comprender la verdad, belleza y el bien. En estos elementos se encuentra el sentido ético de los planteamientos, para él, la educación del ser humano es un proceso complejo basado fundamentalmente en decisiones sobre objetivos y valores.

El autor señala la aceptación de la realidad, manifestando que se puede ser inteligente sin ser moral, creativo pero no ético, sensible a las emociones y no usar esta sensibilidad al servicio de los demás. De igual manera, se debe aceptar que se puede reconocer la verdad pero mantenerse ciego frente a la belleza y la bondad.

Ryback (2008), expresa que la palabra inteligencia deriva del latín *intelligere*, el cual significa exactamente recolectar de entre, es decir, elegir y separar cosas de un conjunto, implica establecer relaciones, seleccionar y discernir. En tal sentido, esta complejidad del proceso inteligente, esta intervención de tantos elementos entrañan tantos aspectos psíquicos, lo que ha hecho tan particularmente difícil, sino imposible, la pretendida definición tradicional de la inteligencia.

Esto permite afirmar que la inteligencia no es una sola, y que las personas pueden ser inteligentes de distintas maneras. Muchas inteligencias están disponibles, latentes dentro de todas las estructuras cerebrales, esperando por el interés y poder de concentración de la persona, cada una de ellas puede ser aprendida y practicada tal como una vez se



aprendió y practicó el proceso racional, no obstante, puede abrirse a nuevos horizontes, a un aumento de la inteligencia y a una mayor conciencia

La inteligencia, en el nivel personal y en las organizaciones, permite resolver en la incertidumbre. Asimismo, se puede evaluar no sólo por la cantidad de incertidumbre que se es capaz de soportar (sino por la calidad de las decisiones que se tornan en condición de incertidumbre).

Según Cerda (2007), el término inteligencia suele ser sinónimo de intelecto (entendimiento), pero se diferencia de éste por hacer hincapié en las habilidades y aptitudes para manejar situaciones concretas, por beneficiarse de la experiencia sensorial. En condiciones experimentales, la comprensión se puede medir en términos cuantitativos por el éxito de las personas a adecuar su conocimiento a una situación o al superar una situación específica.

No obstante, en la formulación de los test de inteligencia la mayoría de los psicólogos consideran la inteligencia como una capacidad global que opera como un factor común en una amplia serie de aptitudes diferenciadas. De hecho, su medida en términos cuantitativos suele derivar de medir habilidades de forma independiente o mediante la resolución de problemas que combinan varias de ellas.

En tal sentido, las organizaciones públicas ocupan un lugar fundamental en ese proceso de intensas transformaciones y toma de decisiones en el día a día, pero para ello deben incorporar nuevos conceptos, visiones, descubrimientos y reflexiones que se opongan al pensamiento simplificante y reduccionista, de acuerdo a esto, la inteligencia como capacidad humana, es uno de los elementos que ha de redimensionarse.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, toda rama de la filosofía, al igual que la ética, tiende a la perfección del individuo, asimismo, la ética señala a la felicidad como el fin último del ser humano, la cual se consigue, por medio de la perfección del actuar del hombre. No obstante, las personas desempeñan un papel importante en el surgimiento de los valores éticos, no implica que la actividad subjetiva transforme los valores en subjetivos pues están determinados por la sociedad y no por un individuo aislado.

En consonancia con lo arriba descrito Fernández (2001), manifiesta que la ética expresa la bondad o la maldad de las acciones de un individuo, igualmente para Heidegger, citado por Cardona (2006), lo ético comprende la disposición del hombre en la vida, su carácter, costumbre y moral. En virtud de ello, la ética es inherente al ser humano, constituye un conjunto de saberes, principios y valores cuya aplicación redunda en el hecho de una sana convivencia con el resto de los individuos de la sociedad.

Esta postura coincide con lo expresado por Savater (1999), quien considera que la ética intenta el buen vivir de la sociedad, a los fines de llevar una vida buena. Por ello, se puede reflejar que la ética debe estar presente en todos los aspectos. Es considerada factor clave en la toma de decisiones de la fuerza laboral que conforman una organización, para generar confianza, a través de una gestión basada en valores y



principios, que permitan forjar una ventaja competitiva, como desarrollar la sensibilidad humana con responsabilidad y compromiso hacia la sociedad.

Considerando los supuestos de los autores, se puede determinar que hablar de inteligencia ética; es referirse a los principios y valores del hombre para actuar en la sociedad además de las organizaciones, por lo que en ellas se requieren de personas calificadas, con actitudes intelectuales, personales y laborales, es decir, una persona con ética para trabajar en servicio del bien común de la colectividad; una persona convertida en ser humano que transforme su entorno social y que sea hacedora de soluciones coyunturales con las exigencias de la sociedad actual debe manejarse con inteligencia.

Por consiguiente, la ética se ha convertido en una referencia obligada, la decisiones sobre los principios que deben guiar las acciones, es por ello que se plantea la necesidad de rescatar los valores para generar una gestión acorde con las prioridades actuales, en los cuales la formación se constituye en un instrumento valioso para estimular en las personas un comportamiento responsable, cónsono con la resolución de conflictos y con la toma de decisiones en el contexto donde se desenvuelva, en virtud de la valoración moral de los actos humanos.

Es por ello, que Day (2007) infiere que la inteligencia ética radica en la necesidad de valores creencias claves, principios morales, compromisos de acceso, ayuda para todos y una relevante autoestima. En este mismo orden, Belohlavek (2007), establece que la inteligencia ética, es un mecanismo mental que construye los preconceptos estructurales, las reglas de juego con que un individuo aborda la realidad, esta tiene por objetivo hacer funcional la interacción entre el medio y el individuo, igualmente conservar la identidad del individuo, la cual comprende los aspectos individuales, grupales y sociales.

Asimismo, expresa que la inteligencia ética funciona adecuadamente cuando el individuo logra los objetivos y plantean su identidad, siente orgullo por lo que es, hace y siente vergüenza cuando falla, en este caso repara naturalmente para evitar caer en un proceso de culpa, el cual llevaría la inteligencia ética a operar en forma disfuncional. El propósito de ella es conservar en lo profundo la identidad del individuo. Si un individuo deja de lado la utilidad social de su accionar y la sustituye por el propósito de estar en paz con su conciencia, el individuo se vuelca a operar las reglas de juego de la ética de la supervivencia.

La inteligencia ética al igual que la inteligencia en general, solidaria, social, espiritual, emocional, existencial, naturalista, intra einterpersonal, entre otras, parte de una realidad viva, indeterminada, caótica, pero con fuerza vital transformadora que nutre el anhelo de auto-superación del grupo, sin dejar parte alguna fuera. La integración de la inteligencia clásica con otras inteligencias, es un elemento solidario y ético: «lo que capta y genera desde un bien común, sin dividir el entender, sino a través del sentimiento solidario, afirma el entender» (Fernández, 2004).

Tal vez por ello Morín (2000), nos habla de la educación que debe conducir a una *antropo-ética*, considerando el carácter ternario de la condición humana, cual es, el de ser a la vez individuo, sociedad y especie. La ética necesita un control mutuo de la sociedad



por el individuo y del individuo por la sociedad. Impartir una educación médica con base en criterios que estimulen la inteligencia ética, debe fomentarse en la mente de la gente a partir de unos principios básicos: el ser humano es al mismo tiempo individuo, parte de una familia, una sociedad y una especie, y todo desarrollo verdaderamente humano, debe comprender el desarrollo conjunto de las autonomías individuales de los participantes y la conciencia de pertenecer a la especie humana. Asimismo Fernández (2004), afirma que se debe tener presente que existe «una relación de control mutuo de la sociedad y los individuos por medio de la democracia y que se debe concebir a la humanidad como comunidad planetaria

De igual manera, el propósito de la inteligencia ética es conservar en lo profundo la identidad del individuo cuando se está ante un adulto, al respecto, Seijo, et al. (2009), expresan que se puede indicar que las personas que forman parte de la organización muchas veces están descontextualizadas, no interesa surgir desde ningún punto de vista, emocional, cognitivo, ni valorativo; la creación de una gama de valores compartidos, capaz de, al mismo tiempo, actuar hacia dentro para modificar creencias que se profesan antes de ingresar al margen de la organización, y hacia fuera, a través de iniciativas orientadas a proyectar propuestas de innovación de las creencias difundidas en la sociedad.

En este mismo orden, indican que la funcionalidad es lo que hace evolucionar e involucrar a la inteligencia ética; si un individuo deja de lado la utilidad social de su accionar y la sustituye por el propósito de estar en paz con su conciencia, naturalmente el individuo se vuelca a operar con las reglas de juego de la ética de la supervivencia.

Asimismo, Martín (2004), expresa que la inteligencia ética como dimensión integradora del proyecto de vida de la organización, contribuye a orientar el desarrollo de la competencia para saber elegir, en relación con las diferentes posibilidades de actuación concertada entre actores internos de la estructura, miembros de todos los grupos de interés vinculados a la institución, actores gubernamentales, sociales, empresariales, educativos, culturales, entre otros, escoger la calidad de vida de la organización.

No obstante, las repercusiones del desarrollo de la inteligencia ética en las entidades públicas, a través de los procedimientos de construcción de eticidad, pueden introducir cambios fundamentales en la esfera pública y en el diseño e implementación de políticas socialmente compatibles, alternativas y humanizadoras.

Además, establece que la inteligencia ética puede ser considerada inteligencia de la vida, en el sentido que permite orientar el desarrollo del proyecto de una organización, al tiempo que lo hace compatible con otros proyectos convergentes. No obstante, se apoya en la teoría de las inteligencias múltiples y profundiza las propuestas de la inteligencia emocional en las organizaciones, se nutre de la capacidad de cambio y aprendizaje.

Se asume que la inteligencia ética es la alternativa, por cuanto es integradora y relacional. Puede considerarse la integración de la inteligencia interpersonal y la intrapersonal, a las que se suma un componente valorativo, se trata de una inteligencia que acompaña la vida y por lo tanto, sus perspectivas son infinitas.



Es importante destacar, cómo trabaja la mente del ser humano, es decir, cómo razona, cuál es el estilo de aprendizaje, la forma en que resuelve los problemas, sus centros de interés y sus inclinaciones. Por su parte, según los planteamientos de Seijo et al (2011) en la teoría de las inteligencias múltiples lleva a replantear algunos aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje y por otro lado, conduce a una nueva manera de conocer y comprender la inteligencia humana.

Visto desde esta perspectiva, los seres humanos se han encargado de descubrir, medir, e investigar la inteligencia humana donde se logra determinar que todos los tipos de inteligencia que existen son indispensables para nuestro desempeño diario. En efecto, resultan primordiales e importantes las diferentes estrategias de evaluación para el proceso de enseñanza así como el reconocimiento de que todo ser humano puede expresar su inteligencia en distintas manifestaciones para poder expresar sus objetivos individuales y sociales.

### **INTELIGENCIA SOCIAL: UN EJERCICIO EFECTIVO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

Según Bonilla y Molina (2004), la inteligencia social está basada en procesos mentales que demandan criterios, parámetros e información útil para la interacción social, convivencia y gobernabilidad; así como al manejo de procesos comunitarios (institucionales o no) y la gestión o liderazgos colectivos. Combina en sus procesos tanto el método inductivo como el deductivo.

Cuando la inteligencia social se asocia o empalma con los espacios institucionales se redimensiona y cualifica, exigiendo su uso a partir del concepto transversal de ecología social (todos ganan y nadie pierde), nunca para usarla en contra de los propios ciudadanos o contra de un segmento poblacional con el cual la institucionalidad tenga diferencias, no obstante, valores y principios que desde la inteligencia social procuran contribuir al desarrollo del proyecto ético del sujeto, que no es otra cosa que la defensa de la ética contextual, la ética desde el lugar y el momento histórico concreto.

Ribeiro (2003) establece, que la inteligencia social es la capacidad de generar y desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social en las organizaciones. En tal sentido, de manera convergente a este enfoque, cabe señalar que la inteligencia puede ser definida como facultad de aprender, aprehender o comprender, o como capacidad de comprender y adaptarse; o bien, en un sentido más aplicada, como capacidad integrativa para resolver situaciones problemáticas nuevas, mediante la reestructuración de datos perceptivos.

Según Martin (2004), la inteligencia ética es habilitada por la imaginación moral, la cual es capaz de crear posibilidades inéditas de actuación orientada a la integración y a la congruencia de las conductas. En efecto, la inteligencia ética se refiere a la vida moral de las organizaciones, centrada en las personas que la componen, y en dicha vida moral quedan incluidas la reflexión moral (su formación, las influencias que recibe, sus avances), las experiencias morales (el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación organizacional) y la conducta moral (el modo de obrar convencido de irresponsable). Así,



la inteligencia ética puede ser considerada inteligencia de la vida, en el sentido en que permite y orienta el desarrollo del proyecto de la organización, al tiempo que lo hace compatible con otros proyectos convergentes.

Es por ello, que el factor humano es el centro de la organización, se da importancia a la participación y el compromiso de los implicados en el hecho educativo. Cuando Etkin (2002), habla del potencial ético de las estructuras, establece que se hace necesario analizar los principios morales y valores sociales sobre los cuales se instauran los propósitos, el diseño y la gestión de las mismas. En virtud de ello, toda institución que se estime viable, tiene como punto de partida los valores compartidos, entre los cuales destaca la libertad, justicia, equidad, transparencia, solidaridad, honestidad, igualdad de oportunidades y dignidad de trabajo.

En su propuesta, se trata de identificar las realidades que ayudan o limitan estos valores en la organización. Cuando en una organización se enfatiza en la funcionalidad de las decisiones, se deja a un lado las razones morales que deben sostenerlas, olvidándose de las condiciones humanas, del bienestar y las necesidades sociales. En tal sentido, no son éticas las decisiones que, aun siendo efectivas o exitosas, generan exclusión o diferencias injustas.

Cuando se habla de formas de gestión, la ética se relaciona con los procesos democráticos y equitativos de toma de decisiones. Las organizaciones éticas son reflexivas, toman conciencia de los problemas de su propio funcionamiento, sus contradicciones y enemigos internos.

La acción basada en principios éticos no es sólo la voluntad de actuar en forma correcta, implica un código compartido, métodos de decisión, criterios de selección y capacitación del personal, formas abiertas de comunicación, una cultura democrática y políticas que reflejen el compromiso social de la organización con su contexto.

En este sentido, Guillén (2006), señala que para construir o fortalecer la confianza de los ciudadanos hacia las Instituciones, se hace necesario que éstas se conviertan en organizaciones con calidad ética, en cuya razón de ser, prevalezca el pleno desarrollo humano de sus miembros y de aquellos a quienes sirve es decir la dimensión ética, la cual estará condicionada por la ejemplaridad de sus líderes a través de sus actuaciones éticas.

Cortina (2000) refiere, que se requiere entonces que los gerentes junto con su entorno conozcan y confíen en las normas, además de los procedimientos con los cuales trabajan, 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 la toma de decisiones como una actividad continua y activa de sus componentes humanos y se transforman continuamente como respuesta a las necesidades del colectivo.

Según Martin (2004), una organización vital, que no es sobreviviente ni solamente viviente, se construye desde un conjunto de valores donde han de regir su accionar a través de las decisiones de gobierno de la entidad, establece el proyecto de vida de la misma, además determina las prioridades que irán siendo atendidas en el mediano y largo plazo. Todo ello da un nuevo sentido a la construcción de la plataforma ética de la organización, que replantea en tiempo de transición, la misión, visión, estrategias, políticas globales y mecanismos capaces de asegurar su progresivo cumplimiento.

Asimismo, señala que la inteligencia ética, implica aprendizaje permanente atento a los cambios en la vida organizacional, expresa cambios significativos en las instituciones de transición centradas en valores, que regulan las racionalidades políticas, económicas y sociales. Restituir los equilibrios, tanto hacia dentro, en lo que concierne a los integrantes de la organización y dirigida a la orientación de las decisiones de los mismos, a la autorregulación y solución de conflictos, como hacia fuera de la misma, en lo referido a la relación de ésta con la comunidad, el ambiente y respeto a la diversidad de la vida en general.

En el plano gerencial, gestionar de forma ética desde los procesos organizativos, constituye la importancia de la reflexión ética en la acción directiva y en la toma de decisiones de dichas organizaciones. La educación de los valores no se imparte únicamente a través del aula sino en las organizaciones donde habitan las personas y comparten sus actividades diariamente.

Asimismo, Seijo (2009), expresa que esta tendencia ontológica demuestra que la existencia humana es siempre coexistencia de la vida humana, que es en realidad, una convivencia. En todo caso, es importante describir al ser humano como ser ontológicamente necesitado de la capacidad de realizar a través de la convivencia dialogante con los demás. Por lo tanto, la comunicación es un impulso natural del ser humano por el cual trata de prevalecer el desanimo de verse como un ser especial, y capaz de auto-objetivarse.

No obstante, mediante el buen uso de la comunicación, se puede gestionar de forma ética desde los procesos organizativos, institucionales y constituye la calidad de la reflexión ética en la acción gerencial para la toma de decisiones de dichas organizaciones públicas y cada persona se responsabiliza de cumplir las expectativas propuestas de manera eficaz.

Cabe destacar, que en la organización ética, justa y equitativa, los criterios de eficiencia operan en el marco de lo socialmente deseable; por ello no configura una debilidad ni una ambigüedad, sino una toma de posición, una fortaleza en un marco de referencia conocido frente al cambio y la incertidumbre del medio ambiente. Cortina (2004) señala que la empresa ética beneficia intangiblemente a la sociedad porque



produce una ciudadanía decente, la fortaleza de la organización; la conducción ética se basa en factores concretos, no sólo en sus intenciones. El carácter ético de la responsabilidad social no es discurso, es un rasgo, es parte de la identidad, una capacidad interna que cohesiona y moviliza.

En otro orden de ideas, De la Cuesta y Martínez (2003), plantea que la responsabilidad social se refiere al conjunto de obligaciones, compromisos legales, éticos, nacionales, e internacionales, con los grupos de interés que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, económico, medio ambiental, y de los derechos humanos. Es por ello, que la responsabilidad social es una tendencia de acción social, que a escala mundial estimula la participación solidaria de las organizaciones públicas en el desarrollo sustentable de las comunidades donde prestan sus servicios.

En virtud de ello, las organizaciones públicas son aquellas que integran los siguientes valores y principios, sostenibilidad, búsqueda permanente del desarrollo económico, la integridad medio ambiental, bienestar social, visión a largo plazo, diversidad de opiniones, culturas, y apertura en el dialogo con las partes interesadas con el propósito de elevar la intensidad y el protagonismo social.

Asimismo, la responsabilidad social parece moverse en una amplia gama de enfoques, que van desde lo meramente instrumental (racionalidad técnica orientada a la supervivencia organizacional) hasta lo ético. Y esas diferencias enriquecen la perspectiva de lo que podría hacerse desde la aplicación de la inteligencia social en las organizaciones públicas, es una manera importante de organización social de base, contraloría social y participación directa de los ciudadanos en los asuntos de interés, forman el nuevo enfoque de gestión integrada que enfatiza en garantizar a través del tiempo, la apropiación, el empoderamiento de los ciudadanos respecto a los diferentes órganos de la gestión pública.

No obstante, la aplicación de la inteligencia social como capacidad de generar competencias permite ver cómo el tema de la responsabilidad social crece en interés y vigencia a medida que las relaciones entre las organizaciones y la sociedad en la que se desenvuelven se va haciendo más estrecha y visible. De ahí que, hurgar en su historia reciente puede ser de bastante utilidad para entender las dinámicas actuales de esas relaciones organizacionales y establecer algunos elementos que constituyan al bienestar en común.

### **CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS. EL USO PÚBLICO DE LA RAZÓN**

Según Apel (2002), los criterios que pueden aportar la ética a los procesos de toma de decisión se centran en tres puntos:

**Justificación del fin:** cualquier decisión persigue una meta, busca un resultado que se consigue con la ejecución de la decisión tomada y esa meta tiene que ser una meta legítima. Lo que se deba perseguir o lo que no, no se puede justificar sin valorar sus



implicaciones para las personas y su contribución a un mundo más justo. La reflexión filosófica aporta esa perspectiva crítica por la comprensión de los fines.

**Legitimación de los procesos de decisión:** también desde los valores éticos se pueden apreciar los diferentes procesos de toma de decisión. De hecho, algunas teorías éticas consideran justa una decisión “cuando todos los posibles afectados por ella estarían dispuestos a asumirla como propia tras un diálogo en condiciones de simetría”. Según Apel, (2002), esto es especialmente importante en las decisiones sociales y como se han visto las técnicas de decisión multicriterio discretas se están aplicando a planificaciones estratégicas e incluso al procedimiento democrático, no obstante, en dichos procesos su legitimidad no le viene de su eficacia o eficiencia en la consecución del fin, sino en el mismo proceso de decisión.

### **La reflexión ética puede aportar una axiología que oriente los juicios del decisor.**

Parafraseando el criterio, desde la reflexión ética se le puede decir al decisor: “si a Ud. lo que le interesa es decidir entre varias alternativas en un proceso de decisión estratégica en una comunidad de personas (ayuntamiento, ONG, entre otras) sea consciente que el valor libertad, justicia, igualdad debe estar por delante del de flexibilidad, eficacia, rentabilidad, entre otros.”.

Desde la reflexión filosófico-moral o ética se fundamentan y legitiman escalas de valores que no pueden ser ignorados en ningún ámbito de acción humana. No obstante, lo que la ética puede proponer es lo que ya Kant (1785), denominó el uso público de razón, y hoy se denomina transparencia y publicidad (“hacer público”) y el criterio de universalización de la máxima. A juicio del investigador, uso público de la razón y del conocimiento es lo que hace progresar el mundo y lo que debería beneficiar la realización de la justicia. Este principio, puede permanecer muy abstracto, no lo es tanto y se puede encontrar multitud de situaciones en las que se pone de manifiesto.

El uso público de la razón, tiene una nueva disposición de las peticiones sociales, conjuntamente con la coyuntura de las aptitudes atribuidas a las organizaciones públicas, en virtud de ello, hacen que las gestiones públicas de carácter local deban contemplar nuevas exigencias con mayor carácter según se materializan por parte de las colectividades sociales.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

La forma en que se toman las decisiones en las organizaciones públicas es muy complicada y deben tener en cuenta a múltiples variables. Las técnicas de decisión multicriterio permiten hacer una apreciación objetiva de las disyuntivas y brindan criterios contrastables para justificar dichas decisiones.

Por consiguiente, la inteligencia ética en las organizaciones públicas fortalece la virtud del talento humano, mediante el incremento del capital social, al perfeccionar las competencias de la inteligencia emocional y de los integrantes de las organizaciones, haciendo de la misma un ambiente agradable y ejemplar.



Es importante destacar, que estas técnicas deberían contar con los aspectos éticos implicados en esas decisiones. No obstante, el ejercicio de la gestión no se hace en un vacío axiológico y social, en consecuencia es una exigencia de justicia para atender a los valores éticos implícitos. Clarificar los valores éticos que orientan las decisiones y aplicación de la inteligencia ética como alternativa en los procesos de evaluación de las alternativas, son exigencias para una toma de decisión responsable. Una exigencia que requiere mucho trabajo e investigaciones más profundas sobre el papel de los criterios morales y la toma de decisión.

La inteligencia ética un proyecto y motivación, induce a concretar valores, señala la salud de una cultura, libertad y comprensión van de la mano en los comportamientos inteligentes. La inteligencia ética acepta la evidencia universal; el hombre autodetermina su agudeza, con libertad se adueña de sus actos, domina su yo, se hace persona. Quien se refugia en la evidencia privada lo hace por codicia o miedo. Inteligencia ética es crear dignidad humana. El legado de Sócrates "conócete a ti mismo" y "sólo una vida reflexiva es digna de ser vivida", es una invitación a ser visitado por los interrogantes.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apel, K. (2002). El discurso y la responsabilidad. Fráncfort del Meno, Suhrkamp.
- Bonilla, L; y Molina, T. (2004). Inteligencia social y sala situacional. Dirección del Despacho de la Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela.
- Belohlavek, P. (2007). Ontogénesis de la inteligencia ética. Instituto de Investigación Unicista. Documento en línea. Disponible en: [http://www.unicist.org/es/papers/ontogenesis\\_ei\\_es.pdf](http://www.unicist.org/es/papers/ontogenesis_ei_es.pdf) Consulta: 14/03/2012
- Cardona, A. (2006). Formación de valores, teoría, reflexiones y respuestas. Editorial Grijalbo. Ciudad de México
- Cerda, E. (2007). Una Psicología hoy. Editorial Herder. Barcelona.
- Cortina, A. (2000). El universo de los Valores. En: Educación y Valores. Editorial Biblioteca Nueva. Fundación Argentaria. Madrid – España.
- Cortina, A. (2004). Que una sociedad sea moral quiere decir que se anticipa al futuro. Disponible en <http://www.barcelona2004.org/www.barcelona2004.org/esp/actualidad/noticias/html/f045877.htm> Consulta: 14/02/2012
- Day, S. (2007). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona España. Editorial Paidós.
- De la Cuesta, M y Martínez, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España. Boletín económico de información comercial española N° 2755. Documento en línea. Disponible en:



[http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE\\_2755\\_07-19\\_843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf](http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2755_07-19_843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf) Consulta: 14/02/2012

Etkin, J. (2002). El potencial ético de las organizaciones. Las formas de integrar la eficacia con los valores sociales. Documento en línea. Disponible en: [http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/coleccion\\_tem/resp\\_soc/desaf\\_etica\\_des\\_ar2\\_etk.pdf](http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/coleccion_tem/resp_soc/desaf_etica_des_ar2_etk.pdf) Consulta: 28/02/2012

Fernández, J. (2001). Ética en los negocios. Editorial Ariel. Madrid.

Fernández, O. (2004). Inteligencia solidaria. Ediciones Ricardo Vergara. Buenos Aires.

Kant, I. (1785), Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Frankfurt am Main, Suhrkamp,

Gardner, H. (1999) La inteligencia revisitada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Editorial Paidós. Barcelona

Guillén, M. (2006). Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza. Editorial Trotta, S.A. Madrid.

Martin, V. (2004). La inteligencia ética en las organizaciones públicas. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid. Documento en línea. Disponible en: <http://etica-conacento-aplicada.blogspot.com/2009/10/la-inteligencia-etica-en-las.html> Consulta: 02/04/2012.

Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Consejo de Publicaciones Universidad Central de Venezuela e Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe. Caracas.

Riberio, L. (2003). Inteligencia aplicada. Editorial Planeta. Barcelona.

Ryback, D. (2008). Trabaje con su Inteligencia Emocional al servicio de la gestión empresarial y el Liderazgo efectivo. Editorial Trillas. Madrid.

Seijo, C. (2009). Ética de la convivencia en organizaciones del presente: Base fundamental para alcanzar el bien común. Revista Clío América. Año 3 No.5. Magdalena. Pp. 31-38

Seijo, C; Barroeta M. y Rosario J., (2009). Inteligencia ética y ética comunicativa en organizaciones públicas. Revics, Vol.1, N°1. (Enero-Junio de 2009).

Seijo, C; Fuenmayor, R; Barrios, L. (2011). Las inteligencias múltiples: una aproximación hacia la inteligencia ética como característica congruente de la actuación humana. Revista Formación Gerencial. Documento en línea. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3751750> Consulta: 29/04/2012

Savater, F. (1999). Ética para amador. Editorial Ariel. Barcelona