

INTELIGENCIA ORGANIZATIVA Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Andrés Valdez Zepeda¹
Jaime Bernardo Novoa Rojas²
Delia A. Huerta Franco³

RESUMEN.

El escrito desarrolla, a la luz de la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, el concepto de Inteligencia Organizativa (IO) y su vinculación con el liderazgo en las organizaciones. Se conceptualiza la inteligencia organizativa, se determinan sus características distintivas, los principios que la sustentan, sus áreas operativas y su importancia y vinculación con el liderazgo. Finalmente, se desarrolla una propuesta de herramienta para medir el coeficiente de inteligencia organizativa, que representa un instrumento novedoso que ayuda a calcular este tipo de inteligencia humana.

Palabras clave: Inteligencia Organizativa, liderazgo, inteligencia humana.

ABSTRACT.

The letter carried the light of the theory of multiple intelligences Gardner, the concept of Organizational Intelligence (OI) and its relationship to leadership in organizations. Organizational intelligence is conceptualized, identifies its distinguishing characteristics, the principles underlying it, its operational areas and their importance and relationship with leadership. Finally, it develops a tool to measure organizational IQ, which represents a novel instrument that helps calculate this kind of human intelligence.

Key words: Organizational intelligence, leadership, human intelligence.

Clasificación JEL: M12, M50.

¹ Profesor – Investigador en la Universidad de Guadalajara. Miembro del Sistema Nacional de investigadores. E – mail: azepeda@cucea.udg.mx,

² Profesor – Investigador en la Universidad de Guadalajara.

³ Profesora – Investigadora en la Universidad de Guadalajara.

INTRODUCCIÓN.

El concepto de inteligencias múltiples lo acuñó Howard Gardner en 1983, para referirse al desarrollo de capacidades específicas, distintas e interdependientes, que posee el ser humano, y que incluyen no sólo las capacidades lingüísticas y lógico-matemáticas, como era la concepción tradicional,⁴ sino también otro tipo de capacidades. De esta forma, la inteligencia⁵ se conceptualiza no de forma unitaria, ligada sólo a concepciones académico intelectuales, sino que agrupa a diferentes capacidades, las cuales se pueden desarrollar dependiendo, por ejemplo, del medio ambiente, las experiencias vividas y la educación recibida.

Todos los seres humanos son poseedores, unos en mayor y otros en menor medida, de estas capacidades, mismas que les ayudan a resolver problemas y crear cosas, así como a sobre vivir y desarrollarse en sociedad. Es decir, las diferentes capacidades o inteligencias que posee y desarrolla el ser humano son importantes para su supervivencia y progreso.⁶

Ahora bien, de las ocho inteligencias que señala Gardner (1983),⁷ al menos, tres son estratégicas para el desarrollo del liderazgo⁸ como lo son la

⁴ El **cociente intelectual (CI)** es un número que resulta de la realización de un test estandarizado para medir el nivel de las habilidades cognitivas de una persona en relación con su grupo de edad. Se expresa de forma normalizada para que el CI medio en un grupo de edad sea 100 –es decir, una persona con un CI de 110 está por encima de la media entre las personas de su edad. Lo más normal es que la desviación estándar () de los resultados sea de 15 ó 16, por lo que los test se diseñan de tal forma que la distribución de los resultados sea aproximadamente una distribución normal o *gaussiana*, es decir, que siguen la curva normal (Véase http://es.wikipedia.org/wiki/Cociente_intelectual y <http://howardgardner.com>, consultado el 18 de noviembre del 2008).

⁵ Gardner (2003) define a la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas.

⁶ Tony Buzan (2003), creador del concepto de mapas mentales, considera que el ser humano posee diferentes tipos de inteligencia, tales como la inteligencia social, espacial, verbal, física, sensual, creativa, emocional, numérica, personal, sexual y la inteligencia espiritual.

⁷ Gardner (1983) señala que existen ocho tipos diferentes de inteligencia: la musical, corporal-cinestésica, lingüística, lógico-matemática, espacial, interpersonal, intrapersonal y naturalista. Gardner (2003) posteriormente, en una nueva edición de su libro, añadió dos tipos más de inteligencias la naturalista, misma que utilizamos al observar y estudiar la naturaleza para organizar y clasificar (los biólogos y naturalistas son quienes más la desarrollan) y la inteligencia existencial entendida como la capacidad para situarse a sí mismo con respecto al cosmos.

⁸ De acuerdo a David Casares (1994) el liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.

inteligencia interpersonal,⁹ la inteligencia intrapersonal¹⁰ y la inteligencia lingüística.¹¹ Sin embargo, en materia de liderazgo, hace falta desarrollar otro tipo de inteligencias o capacidades no abordadas por Gardner (1983), como lo son la inteligencia emocional (IE) y la inteligencia organizativa (IO).

El término inteligencia emocional fue acuñado por primera vez en 1995 por Peter Salovey y John Mayer (1995), quienes la describían como una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y las de los demás, saber discriminar entre ellas y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción. Sin embargo, ya desde 1920 Thorndike había usado el término inteligencia social, como una especie de sinónimo de lo que hoy se entiende por IE, para referirse a la habilidad para comprender y dirigir a las personas y actuar sabiamente en las relaciones humanas.

Este constructo psicológico fue utilizado y socializado más recientemente por Daniel Goleman en 1995, aplicado principalmente a las empresas y su entorno laboral.¹² Su tesis principal señala que quienes alcanzan altos niveles de liderazgo dentro de las organizaciones son aquellas personas que poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo, además de saber trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros. A partir de estos años, los principios de la IE y su complemento, las competencias emocionales, se han venido desarrollando y aplicando no sólo en las organizaciones empresariales, sino prácticamente en todos los campos de la vida, como lo son el desarrollo personal o la actividad política.

⁹ La inteligencia interpersonal es la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz, los gestos, las posturas y la habilidad para responder. Presente en actores, políticos, buenos vendedores y docentes exitosos, entre otros.

¹⁰ Inteligencia Intrapersonal es la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, la auto-comprensión y la autoestima. Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros.

¹¹ Es la capacidad de usar las palabras de manera efectiva, en forma oral o escrita. Incluye la habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje (la retórica, la mnemónica, la explicación y el metalenguaje). Alto nivel de esta inteligencia se ve en escritores, poetas, periodistas y oradores, entre otros.

¹² De acuerdo a Daniel Goleman (1995), la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos y emociones en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar y relacionarnos con los demás. Es un factor clave para lograr una adaptación exitosa en las diferentes contingencias de la vida. Es un conjunto de meta habilidades que pueden ser aprendidas y mejoradas.

Todos estos tipos de inteligencias (lingüística, emocional, interpersonal e intrapersonal) se han considerado como pivotes importantes en el liderazgo, pero ha faltado un tipo de inteligencia que es determinante en el ejercicio y formación de líderes. Este es el caso de la inteligencia¹³ organizativa (IO), referida a la capacidad del individuo para organizar sus ideas, pensamientos, cosas,¹⁴ sujetos, espacios, tiempos y proyectos, así como gestionar, dirigir, administrar y, sobre todo, emprender diferentes planes y acciones.

Este tipo de inteligencia es distinta a lo que se conoce como inteligencia organizacional u corporativa, referida a la capacidad de una organización para crear conocimiento y utilizarlo para adaptarse estratégicamente a su entorno y tomar decisiones efectivas que le permitan ser altamente competitiva (Halal, 1997).¹⁵ La inteligencia organizativa es aquella capacidad que tiene el ser humano para organizar (ideas, cosas, personas, espacios, tiempos y tareas) y hacerlo de manera profesional, tratando de conseguir ciertos objetivos y metas a partir del desarrollo de esta capacidad.

En el presente escrito se desarrolla este nuevo concepto, se describen algunos principios que la sustentan, así como se explica la importancia de la inteligencia organizativa en el liderazgo.

EL CONCEPTO DE INTELIGENCIA ORGANIZATIVA (IO).

La IO es la capacidad del ser humano de organizar ideas, pensamientos, cosas y personas dando coherencia, sustento, dirección y orden a las diferentes acciones que realiza, a través del tiempo y del espacio, con el objeti-

¹³ La palabra inteligencia es origen latino, *intelligent a*, que proviene de *inteligere*, término compuesto de *intus* “entre” y *legere* “escoger”, por lo que, etimológicamente, inteligente es quien sabe escoger. La inteligencia permite elegir las mejores opciones para resolver una cuestión. La palabra inteligencia fue introducida por Cicerón para significar el concepto de capacidad intelectual. Sin embargo, hoy día se usa como capacidad de resolver problemas.

¹⁴ Por organizar cosas se entiende la organización de objetos, mismos que pueden ser desde objetos personales, muebles, equipo y toda la gama de objetos.

¹⁵ De acuerdo a Susana García, la inteligencia organizacional o corporativa es la capacidad y la función de reunir, analizar y diseminar datos que permitan obtener, de forma sistemática y organizada, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización para la toma de decisiones y la orientación estratégica. Tomioka, por su parte, apunta que la inteligencia corporativa es la habilidad de una organización para obtener información del entorno y considera esta última como la fuerza conductora de las organizaciones de autorrenovación.

vo de alcanzar ciertos objetivos y metas previamente establecidas.¹⁶

Al igual que Gardner (1983), se conceptualiza la IO como una capacidad que posee y a la vez puede desarrollar el ser humano. Esto implica considerar que todo individuo (saludable o normal) tiene la capacidad para organizar (ideas, objetos, sujetos, espacios, tiempos y acciones), misma que le es innata a su naturaleza, pero que también se puede desarrollar por necesidad, experiencia, circunstancia o mediante el entrenamiento y la educación.

Todos los seres humanos tenemos cierto nivel de inteligencia organizativa. Sin embargo, existen algunos individuos que han desarrollado más esta capacidad y otros menos. La inteligencia organizativa permite no sólo organizar actividades y cosas, sino además, hacerlo de tal manera que se concreten ciertos objetivos y metas planteadas o ideadas con anticipación.

La inteligencia organizativa permite dar coherencia, dirección, orden y sentido tanto a los esfuerzos individuales como a los colectivos, lo cual es muy importante en el liderazgo. Sin coherencia es muy difícil ejercer el liderazgo y aglutinar a los demás en una perspectiva de mediano o largo plazo. Un líder que no tenga visualizada una dirección o un rumbo claro difícilmente será seguido. Puede terminar, como pasó *con Alicia en el País de las Maravillas*, en cualesquier parte, ya que no sabe dónde va, ni a dónde lleva a sus seguidores. Cualesquier camino que tome es correcto, ya que no sabe a dónde se dirige, ni qué quiere.

Darle orden y sentido claro a las cosas y a los esfuerzos que se realizan permite al líder no sólo que sus seguidores alcancen sus objetivos individuales y colectivos, sino también afianzar su liderazgo. Un líder sin orden y sin sentido no puede serlo en una perspectiva de largo alcance ni su liderazgo puede consolidarse. La ausencia de orden puede llevar a la anarquía, al caos y al desconcierto. La falta de sentido desmotiva, confunde y esclerotiza a la gente.

El orden implica el saber priorizar, el articular adecuadamente el juego estratégico en el tiempo y el espacio, tomar las decisiones oportunas y actuar conforme las circunstancias y los tiempos lo requieran. El sentido implica no sólo darle dirección, sino también dotar de razones creíbles al colectivo, clarificar su razón de ser y la visión que quieren alcanzar en el futuro.

Un buen líder es aquel que saber darle sentido a las cosas. Un seguidor

¹⁶ De acuerdo a Eugenio Sisto Velasco, organizar es ordenar y agrupar las personas, tiempos, espacios y actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

es aquel que acepta ese sentido, se involucra y participa tratando de alcanzar los objetivos que el líder ha trazado al definir el sentido de las cosas.

La inteligencia organizativa, como una capacidad especial del ser humano, se desarrolla también en un tiempo y un espacio determinado, de acuerdo a las circunstancias presentes y futuras. Un líder con alta IO sabe de la importancia, por ejemplo, del *timing* para la concreción de metas y objetivos, además de considerar el espacio como el territorio en el que conviven e inciden en la cultura, la experiencia y la circunstancia en que se encuentra la gente.

La inteligencia organizativa implica también un proceso de construcción y un proceso de activación. Es decir, este proceso presenta dos facetas: establecer la estructura o diseño organizacional y coordinar. El primero, se refiere a la capacidad de construir estructuras, realizar el diseño organizacional o la arquitectura organizativa. El segundo se refiere a la capacidad humana de establecer y poner en práctica maneras de hacer funcionar las cosas.

Finalmente, la inteligencia organizativa está orientada o direccionada a alcanzar ciertos objetivos y metas a través de las diferentes acciones que emprende el individuo. Un líder con alta IO no sólo sabe de la existencia de diferentes caminos alternativos, sino que dilucida y decide sabiamente sobre el camino que genera los menores costos y conduce con certeza hacia el objetivo buscado.

LIDERAZGO E INTELIGENCIA ORGANIZATIVA.

La palabra organizar etimológicamente proviene del griego *organon* que significa instrumento. En este sentido, es un instrumento indispensable para el liderazgo. Sin capacidad de organizar no es posible la existencia del liderazgo.

La inteligencia organizativa y el liderazgo son, a la vez, dos conceptos y capacidades estrechamente relacionadas e interdependientes, ya que nadie puede ser buen líder y carecer o tener un bajo nivel de este tipo de inteligencia. Para ser un buen líder se requiere poseer una alta capacidad organizativa, de emprendimiento y estructuración de las tareas y acciones a realizar con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

La inteligencia organizativa, como se ha conceptualizado aquí, es la capacidad del ser humano para organizar ideas, cosas y personas en el tiempo y el espacio para alcanzar ciertos objetivos previamente establecidos, así como poder estructurar diferentes proyectos estratégicos de largo alcance

y alto impacto. Es decir, es la capacidad que todo ser humano tiene, principalmente los líderes, de ser grandes organizadores y por lo tanto, buenos líderes.

Un líder con una alta IO sabe a dónde va y es capaz de dilucidar sobre qué camino debe tomar, entre las diferentes alternativas que se le presentan. En este sentido, no sólo posee la capacidad de organizar ideas, cosas, personas, espacios, tiempos y acciones, sino también la visión para concretar las metas y objetivos que se ha fijado a partir de esa capacidad organizativa.

Las grandes obras y logros que ha realizado la humanidad han estado sustentadas en la IO, ya que nadie puede concebir, por ejemplo, la independencia de México sin la capacidad organizativa del movimiento rebelde de los que hoy se consideran Padres de la Patria (Hidalgo, Morelos, Mina, Allende y Josefa Ortiz de Domínguez). Tampoco se puede concebir la organización de los juegos olímpicos o del mundial del *futbol soccer*, tal y como se hacen en estos tiempos, sin la capacidad organizativa de quienes tienen la tarea de organizar estas fiestas del deporte mundial.

La inteligencia organizativa es una inteligencia distinta, propia de las personas emprendedoras y visionarias, con capacidad de visualizar y organizar (ideas, cosas, personas, espacios y tiempos), mismas que pueden ser tan distintas y disímbricas, como lo es el organizar una fiesta familiar hasta una revolución social.

Un individuo con una alta IO ocupa siempre posiciones importantes, sea en el liderazgo, la gerencia o la dirección de grupos, organizaciones, instituciones y demás colectivos sociales. La característica principal del individuo con una alta IO es que es muy organizado, no sólo desde la perspectiva personal, sino sobre todo, grupal. Tiene siempre una visión sistémica e integral de los procesos, así como una gran capacidad logística necesaria en sus tareas organizativas.

La IO es la capacidad de organizar grupos y motivar a los demás seres humanos para alcanzar ciertos objetivos, asignar tareas, determinar responsabilidades, descentralizar acciones (decisiones) y exigir resultados. Esta es una característica o atributo distintivo de todo líder. De hecho, un líder es un gran organizador de colectivos sociales, capaz de construir diferentes tipos de organizaciones e instituciones, que tengan un fin y un propósito determinado.

Los acreditados directores de cine, los grandes políticos, los empresarios exitosos, los grandes constructores, los dirigentes sociales, los consultores, los altos directivos y, en general, los líderes poseen un alto nivel de este tipo de inteligencia.

La IO es muy importante para el liderazgo, al menos, por las siguientes razones. Primero, ninguna persona que no tenga una alta inteligencia organizativa es capaz de ejercer una posición duradera de liderazgo, ya que sería incapaz de organizar ideas, acciones, gentes, cosas, espacios, tiempos y determinar prioridades. Segundo, la presencia de un alto nivel de IO en los individuos permite no sólo la organización de grupos sociales, sino también de instituciones, proyectos trascendentes, procesos y acciones colectivas. Tercero, el liderazgo se sustenta de cierta manera, en la capacidad organizativa y directiva de los individuos de ciertos colectivos sociales. Finalmente, porque la propia capacidad de organización de los líderes, le da sustento, legitimidad y viabilidad a su liderazgo en una perspectiva de mediano y largo plazo.

CARACTERÍSTICAS DE LA IO.

La inteligencia organizativa, como capacidad humana, se manifiesta a través de diferentes características y atributos, entre las que sobresalen las siguientes: (1) capacidad de organizar ideas, sentimientos, emociones, cosas, personas, espacios y tiempos; (2) perspectiva sistémica e integral; (3) visión no sólo de corto, sino de mediano y largo plazo; (4) integridad organizativa (tanto de estratega como de operador); (5) capacidad de estructurar procedimientos, dividir el trabajo, tomar decisiones oportunas e inteligentes, gestionar la información y el conocimiento, otorgar respuestas rápidas y poder movilizar recursos.

La capacidad de organizar personas, ideas, cosas, espacios y tiempos es el atributo distintivo de este tipo de inteligencia o de los individuos que poseen altos niveles de IO. Sin embargo, existen otros tipos de distinciones que caracterizan a los sujetos con alto nivel de inteligencia organizativa, como lo es la perspectiva sistémica e integral. Esto es, las personas con altos niveles de IO no sólo ven el árbol, sino el bosque y no sólo consideran el hoy (presente), sino también el mañana y el pasado mañana (futuro).

Las personas con alta IO, tienen también un alto nivel de integridad organizativa, entendida ésta como rectitud, probidad y entereza en las acciones que emprenden y los objetivos que buscan, así como una gran capacidad, propia de estrategias, de visualizar escenarios a futuro y actuar como operador para que las acciones se concreten adecuadamente en tiempo y forma.

Además, una persona con alta IO desarrolla también, y de forma paralela y complementaria, otro tipo de habilidades como lo son las del cono-

cimiento, pensamiento y directivas, orientadas a mejorar su desempeño y sobre todo, su capacidad de liderazgo. De hecho, la inteligencia organizativa no sólo es una capacidad, sino también una habilidad del ser humano, misma que se desarrolla y perfecciona a través del tiempo, mediada por una serie de experiencias, conocimientos y aprendizajes.

ÁREAS QUE CUBRE LA IO.

Son seis áreas que forman parte de este tipo de inteligencia:

- a) Organización de ideas, pensamientos, emociones y sentimientos.
- b) Organización de personas, grupos, equipos de trabajo y organizaciones.
- c) Organización de tiempos.
- d) Organización de espacios.
- e) Organización de objetos y cosas.
- f) Organización de acciones, planes y proyectos.

La inteligencia organizativa se desarrolla de diferentes formas a través del tiempo y mediada, principalmente, por la experiencia y el aprendizaje. Por ejemplo, ante la asignación de tareas organizativas que un padre puede asignarle a uno de sus hijos, al organizar una fiesta familiar o ante la indicación de organizar un evento importante, como un congreso internacional, por poner algunos casos. El individuo dará resultados distintos en la tarea asignada tanto si es su primera vez o si ya lo ha hecho varias veces y ha aprendido y mejorado en otras ocasiones.

Este tipo de inteligencia se desarrolla mejor no sólo a través del conocimiento e información de los individuos sobre técnicas, estrategias y principios de organización en sus diferentes campos (gerencial, social, cultural, política, productiva, etc.) sino principalmente a través de la experiencia y la práctica constante. Es decir, la formación teórica ayuda, pero la experiencia práctica consolida a este tipo de competencia.

La IO involucra no sólo la facilidad de relacionarse con otros (inteligencia relacional), así como el conocer y manejar las emociones propias y ajenas (inteligencia emocional), sino también la capacidad de poder organizar a los otros, así como el saber ordenar las ideas, pensamientos y emociones propias. Es decir, este tipo de inteligencia es diferente, también, de la inteligencia interpersonal, aunque ambas involucran la iniciativa, la coordinación de los esfuerzos de grupos y la cooperación. De hecho, esta inteligencia va más allá, al incluir la capacidad del individuo de organizar sus ideas, pensamientos, emociones, espacios, tiempos, objetos y sujetos.

COEFICIENTE DE INTELIGENCIA ORGANIZATIVA.

Como nuevo concepto y perspectiva de análisis, la IO no ha desarrollado parámetros particulares que permitan acuñar una especie de coeficiente de IO, tal y como existen en otros tipos de inteligencias, como es el caso del coeficiente intelectual que mide la habilidad lógico- matemática o la inteligencia emocional.

Sin embargo, sí es posible el desarrollar un coeficiente para este tipo de inteligencia. No obstante, por falta de espacio aquí se desarrollan sólo algunos elementos que pueden servir de base para elaborar el coeficiente de inteligencia organizativa, mismo que se sustenta en una serie de mediciones sobre la capacidad de organización de los individuos.¹⁷

En este coeficiente, se consideran cinco niveles de inteligencia, los cuales son muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo, dependiendo de la capacidad de organización que se posea. Los niveles muy alto y alto corresponden generalmente a los líderes. Los niveles medio, bajo y muy bajo de inteligencia organizativa corresponde generalmente a los seguidores. Es decir, el liderazgo está en razón de la capacidad y habilidad del ser humano para organizar desde sus ideas, pensamientos, emociones, sentimientos, objetos, sujetos, espacios y tiempos, hasta sus acciones y proyectos.

A MANERA DE CONCLUSIÓN.

La inteligencia organizativa es una de las inteligencias múltiples más importantes que posee el ser humano y es indispensable, no sólo para su sobrevivencia, sino también para su desarrollo y la concreción de diferentes metas y objetivos presentes y futuros.¹⁸

En el liderazgo, este tipo de inteligencia es una de las más substanciales, al igual o mayor que la inteligencia verbal, relacional y emocional, ya que no puede haber liderazgo donde no hay habilidades o competencias organizativas. Si se requiriera darle un peso específico a este tipo de inteligencia, bien se podría decir que es tan indispensable como la inteligencia emocional.

De hecho, el éxito de un líder está definido, en gran parte, por este tipo de inteligencia, ya que el 20 por ciento depende del CI (raciocinio lógico - matemático), el 25 % de su inteligencia emocional, el 15 % de su

¹⁷ Véase anexo No. 1.

¹⁸ Es un tipo de inteligencia distinta, pero a la vez interdependiente de las demás inteligencias.

inteligencia relacional, 15 % de su inteligencia verbal y el 25 % de su inteligencia organizativa. Como lo señalará acertadamente George Bernard Shaw, el éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo, un trabajo de constancia, método y organización.

Este tipo de inteligencia incluye una serie de capacidades no sólo procedimentales, como podría esperarse, sino también conceptuales y actitudinales, orientadas a concretar metas y objetivos, así como definir y alcanzar escenarios futuros deseables.

Finalmente, sólo resta decir que las personas tienen poder cuando se unen, pero adquieren más poder, cuando además de unidas, están bien organizadas. En este sentido, incrementar el nivel de inteligencia organizativa es la clave para potencializar el desarrollo de los individuos, las organizaciones y las naciones.

BIBLIOGRAFÍA.

- BUZAN, Tony (2003). *El Poder de la Inteligencia Social*. España: editorial Urano.
- CAROLL, L. (1865). *Alicia en el país de maravillas*. México, Porrúa.
- CASARES, D. (1994). *Liderazgo, Capacidad para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica, FCE.
- GARDNER Howard. (1983). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- GARDNER, Howard (2003). *Inteligencias múltiples*, España. Ed. Paidós, 2003.
- GARCIA, S. P. (1998). *La inteligencia corporativa para el éxito empresarial*. Urano, España.
- GOLEMAN, Daniel (1995). *Inteligencia Emocional*. Kairos. Barcelona.
- HALAL W. (1997). Organizational intelligence: What is it, and how can managers use it? Disponible en: <http://www.strategy-business.com/briefs/97413.html>
- THORNDIKE, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, Vol 4, 469-477.
- TOMIOKA, A. (1990). *A corporate intelligence model: a new paradigm*. Westport CN: Quorum Books.
- SALOVERY, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, 185-211.

ANEXO No. 1

Coficiente de Inteligencia Organizativa

Contesta cada una de las preguntas y afirmaciones que se te presentan enseguida, relacionando o respondiendo de acuerdo al sistema de puntos siguiente. Sé lo más honesto (a) posible.

Escala A

Siempre es cierto en mi caso: 0 (cero puntos).

Casi siempre es cierto en mi caso: 1 punto

A veces es cierto en mi caso: 2 puntos

Casi nunca es cierto en mi caso: 3 puntos

Nunca es cierto en mi caso: 4 puntos.

- 1) Tengo alta dificultad para organizar mis ideas y pensamientos.

- 2) Me dicen que soy sumamente desorganizado. _____
- 3) Me disgusta organizar a la gente. _____
- 4) Tengo problemas en organizar mis espacios. _____
- 5) Cuando me piden ser el organizador de eventos, siempre declino.

- 6) El tiempo nunca me alcanza para hacer mis cosas. _____

Escala B

Siempre es cierto en mi caso: 4 (cuatro puntos).

Casi siempre es cierto en mi caso: 3 puntos

A veces es cierto en mi caso: 2 puntos

Casi nunca es cierto en mi caso: 1 punto

Nunca es cierto en mi caso: 0 puntos.

- 1) Me gusta administrar mi tiempo. _____
- 2) La gente aprecia lo organizado de mis presentaciones públicas.

- 3) Los demás, me reconocen mi capacidad de organizador. _____
- 4) Tiendo a organizar a la gente. _____
- 5) Disfruto estar en una oficina ordenada. _____
- 6) Creo que todo es asunto de estar bien organizado. _____
- 7) Lo más importante para mi es la organización de las cosas. _____

Mi calificación total fue de _____ puntos.

Puntajes de coeficiente organizativo

Suma de escalas A y B

De 0 a 10 puntos, muy bajo.

De 11 a 21 puntos, bajo

De 22 a 32 puntos, medio.

De 33 a 43 puntos, alto.

De 44 a 52 puntos, muy alto.

Fuente: Elaboración propia.