

LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES EN LA ADMINISTRACIÓN

Elaborado por:
M.A.P. Cynthia Céspedes Alfaro

LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES EN LA ADMINISTRACIÓN

EL CONCEPTO DE INTELIGENCIA

Según Howard Gardner define la inteligencia como

“

La capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas.

”

La importancia de la definición de Gardner se da en dos aspectos:

1. Amplía el campo de lo que es la inteligencia ser brillantes académicamente hablando no lo es todo, pues cuando el individuo se desarrolla en la vida se requiere más allá que ser "inteligente" por ejemplo una persona no podría tener tanto éxito en el colegio, pero si en los negocios. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo utiliza un tipo de inteligencia distinto.
2. Se podría indicar que la inteligencia es una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho.

Las personas nacen con ciertas potencialidades marcadas por la genética, que se desarrollarían dependiendo del ambiente, experiencias, la educación recibida, etc. Por ejemplo: un deportista no llega a ser profesional en su campo sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas o de gente emocionalmente inteligente.



Gadner define las inteligencias múltiples y las clasifica de la siguiente manera:

1. **Linguístico-verbal:** capacidad de entender y utilizar el propio idioma. Por ejemplo: los escritores, los poetas, los buenos redactores tienen esta capacidad. Utiliza ambos hemisferios. Es el don de la lengua, habilidad para utilizar el lenguaje para convencer, para describir, para informar, y la habilidad para el buen uso de la lengua y la expresión escrita
2. **Logico-matemática:** capacidad de entender las relaciones abstractas, por ejemplo son las que se utilizan para resolver problemas de lógica y matemáticas. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico. Es la habilidad para razonar en abstracciones, para calcular, cuantificar, resolver operaciones matemáticas. Por ejemplo, esta inteligencia es la que sobresale a los científicos.
3. **Musical capacidad:** de percibir y reproducir la música. Podemos ejemplificar que esta inteligencia es la de los cantantes, compositores, músicos, bailarines. Provee al ser humano del sentido de la melodía, la rima y el ritmo. Habilidad para escuchar sensiblemente, para reproducir una canción, discernir ritmo, timbre, tono, transformar y expresar formas musicales
4. **Espacial:** capacidad de percibir la colocación de los cuerpos en el espacio y de orientarse. Consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones, es la inteligencia que tienen los marineros, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos o los decoradores. Permite percibir visual y espacialmente lo que nos rodea, es la habilidad para orientarse, para pensar en tres dimensiones y realizar imágenes mentales

LOS INDIVIDUOS NACEN CON CIERTAS POTENCIALIDADES MARCADAS POR LA GENÉTICA. PERO ESAS POTENCIALIDADES SE VAN A DESARROLLAR DE UNA MANERA O DE OTRA DEPENDIENDO DEL MEDIO AMBIENTE, NUESTRAS EXPERIENCIAS, LA EDUCACIÓN RECIBIDA, ETC.



- 5. Kinestésica-corporal:** capacidad de percibir y reproducir el movimiento. Aptitudes deportivas, de baile. Capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines. Esta inteligencia involucra al cuerpo para resolver múltiples problemas, razón por la que facilita la motricidad fina y gruesa.
- 6. Interpersonal:** capacidad de ponerse en el lugar del otro y saber tratarlo. Es la que permite mejorar la relación con los otros (habilidades sociales y empatía) y entender mejor a los demás, por ejemplo: sobresale en vendedores, políticos, profesores o terapeutas. La inteligencia intrapersonal y la interpersonal conforman la Inteligencia Emocional.
- 7. Intrapersonal:** capacidad de entenderse a sí mismo y controlarse. Autoestima, autoconfianza y control emocional. No está asociada a ninguna actividad concreta. Habilidad de actuar de acuerdo con la propia manera de pensar, acorde con su propia escala de valores.
- 8. Naturalística:** capacidad de observar y estudiar la naturaleza, con el motivo de saber organizar, clasificar y ordenar. Es la que demuestran los biólogos, los naturalistas, los ecologistas.

SE PUEDEN DESARROLLAR VARIAS INTELIGENCIAS Y SE REQUIEREN SEGÚN EL TRABAJO A DESARROLLAR, NO HAY TIPOS PUROS.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las ocho inteligencias en mayor o menor medida. Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros, y si los hubiera les resultaría imposible funcionar. Un ingeniero necesita una inteligencia espacial bien desarrollada, pero también necesita de todas las demás, de la inteligencia lógico matemática para poder realizar cálculos de estructuras, de la inteligencia interpersonal para poder presentar sus proyectos, de la inteligencia corporal-kinestésica para poder conducir su coche hasta la obra, etc.

INTELIGENCIAS MÚLTIPLES-HABILIDADES GERENCIALES

El desarrollo de las habilidades gerenciales permite incrementar la capacidad de interrelación con los diferentes actores del entorno tanto personal como laboral y profesional, para así desarrollar Inteligencias múltiples y emocionales, lo cual ayudará para el direccionamiento de personas y proyectos para su efectiva conducción en concordancia con los objetivos de la organización o del proceso del cual participa. Para llegar a ser un buen administrador o gerente se debe tener presentes varios factores como lo son: ser un excelente comunicador, un líder visible, un negociador nato, un impulsador del cambio, constructor de visiones, desde unos principios y valores claramente definidos y difundidos en su entorno laboral, para motivar, para propiciar la creatividad y la innovación y para señalar la dirección del cambio y la transformación de la organización. En adelante se detallan las inteligencias múltiples-habilidades (competencias) gerenciales de la siguiente manera:

- » **Inteligencia Lógica-matemática:** Permite a los empresarios minimizar costos y riesgos, calcular rentabilidad en inversiones. Las herramientas matemáticas permiten a los gerentes un mejor desempeño para gestionar recursos financieros, humanos y técnicos.
- » **Inteligencia Lingüística:** Un buen directivo se distingue por la efectividad y sencillez a la hora de hablar en público. Es necesario ser convincente y generar seguidores a través de las ideas.
- » **Inteligencia Espacial:** Por la interacción de los directivos con su entorno es necesario que éstos deben interactuar con diferentes personas, organizaciones y culturas ya sea para negociar o para generar alianzas.
- » **Inteligencia Musical:** Todo gerente debe administrar y organizar adecuadamente su destreza en la toma de decisiones, en la elaboración de estrategias empresariales, con el fin de construir una fuerte estructura organizacional.

- » **Inteligencia Corporal-Kinestésica:** La apariencia física y salud de los gerentes tiene relación con este tipo de inteligencia. Estudios serios hacen notar que el momento de resolver múltiples problemas.
- » **Inteligencia Intrapersonal:** Los gerentes necesitan estar en capacidad de entenderse a sí mismos, esto les permite desarrollarse emocionalmente, gobernar sus sentimientos y orientar sus vidas, actuar de acuerdo a sus ideas y convicciones, buscando con ello generar mejores condiciones de desarrollo económico para la sociedad.
- » **Inteligencia Interpersonal:** El director debe tener la habilidad de entender a los demás, identificar sus expectativas, comprender sus estados de ánimo, analizar sus motivaciones, entender sus puntos de vista. Los líderes mundiales poseen dichas características que le permite con facilidad interactuar de manera amable con los demás.
- » **Inteligencia Ecológica (Naturalista):** Los gerentes deben orientar sus estrategias empresariales respecto a la Responsabilidad Social. Teniendo que ver con la importancia de buscar un desarrollo sostenible, es decir, las actividades de las empresas deben estar enmarcadas dentro de conceptos éticos, respeto al medio ambiente y desarrollo social.

En el apartado anterior se definió que conocer del tema de las múltiples inteligencias ofrece la posibilidad de poderlas desplegar con la máxima flexibilidad y eficacia en el desempeño de las distintas funciones definidas por la sociedad. Las inteligencias múltiples se pueden aplicar en la escuela, en el hogar, en el trabajo o en la calle, es decir, en cualquier institución o sector de la sociedad. La tarea para el nuevo milenio no consiste simplemente en afinar las diversas inteligencias y emplearlas adecuadamente. La inteligencia es valiosa, pero, como comentó Ralph Waldo Emerson, “el carácter es más importante que el intelecto” Y esta perspectiva es tan válida en el plano personal como en el social.

COMPETENCIAS GERENCIALES: HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los directivos administran las diferentes organizaciones que dirigen los diferentes negocios en el mundo, las sociedades dependen de la toma de decisiones y nego-

ciaciones para la provisión de bienes y servicios que se requieren para la subsistencia. Los gerentes deben poseer destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al colaborador hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

Cuando el directivo logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva. El manejo de las competencias por parte del directivo contribuiría al cumplimiento de

las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

UN DIRECTIVO CONTRIBUYE A SU ORGANIZACIÓN EN EL MANEJO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES, QUE AL SER ADECUADAMENTE GESTIONADOS, FACILITAN LA ADAPTACIÓN Y RENOVACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y ADECUARLA A LAS DEMANDAS DEL MERCADO



El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002), debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo. La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

Según Crosby (1991) un gerente debe ser:

- a. **Estudiante perpetuo:** el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información.
- b. **Ético:** el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.
- c. **Siempre disponible:** las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.
- d. **Decidido:** los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder.
- e. **Enérgico:** la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás.
- f. **Fiabile:** un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe.
- g. **Sensato:** al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización.
- h. **Modesto:** resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido.
- i. **Apasionado:** centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido
- j. **Agradable:** saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.



LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

“Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. Las competencias gerenciales corresponden a capacidades, habilidades y saberes usados por directivos, para resolver situaciones propias de la dirección y coordinación organizacional (Gutiérrez, 2010, págs. 16, 21-22, 96, 98), que ligadas a su formación, actuación, actitudes, personalidad y filosofía de trabajo, caracterizan profesionalmente” (Castellanos, 2002, pág. 102).

La competencia tiene tres componentes:

- » El saber hacer (conocimientos),
- » El querer hacer (factores emocionales y motivacionales)
- » El poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

Se detallan a continuación:

- 1. Competencias cognitivas** son todas aquellas habilidades que le permiten aprehender, conocer, comprender, entender e interpretar la realidad circundante y aprender nuevas cosas. Son las que permiten conocer, comprender y dirigir la organización de acuerdo a los objetivos establecidos. Peter Drucker afirma que el gerente es un trabajador basado en el conocimiento, es un trabajador cerebral y su trabajo esencial es pensar, por su parte Philip Crosby considera que un gerente debe ser un estudiante perpetuo ya que el flujo constante de información y las ideas cambiantes lo obligan a estudiar sin cesar. Lo que implica que las competencias cognitivas juegan un rol clave en las funciones del gerente. Estas competencias le permitirán identificar, analizar y resolver problemas de todo tipo, tomar decisiones bajo condiciones de poca información o completa incertidumbre, analizar datos e (Juan Carlos Cuevas, 2011) (Rodríguez, 2013) información del mercado y de la propia empresa, incorporar nuevas ideas y conocimientos a la empresa, diseñar nuevos procesos, innovar productos o servicios, etc.

- 2. Competencias emocionales y sociales:** Son las habilidades adquiridas a lo largo de la vida social, son aprendidas y desarrolladas a través de la experiencia social, son básicas y necesarias para interactuar, influir, motivar, guiar y orientar a otras personas en diferentes escenarios y circunstancias. Estas competencias también son llamadas interpersonales, son claves en las organizaciones para interactuar con otras personas, para trabajar en equipos, resolver conflictos y lograr resultados con y a través de otros, ejercer el liderazgo que implica la capacidad de comunicar efectivamente a los demás, generar motivación y compromiso, confrontar y manejar acertadamente las diferencias con otros, influir sobre los subordinados, colaterales y superiores. También comprende poseer empatía, que es la capacidad de escuchar y comprender las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello, sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- 3. Competencias de técnicas o de gestión:** están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la formación regular y algunas experiencias ligadas a la conducción de organizaciones. Son competencias con las que un gerente dirige una empresa, la dirección es la habilidad para analizar, planificar, organizar, sopesar cursos de acción, tomar decisiones y evaluar el logro de los objetivos, abarca temas como la dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, el servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, la compra de acciones por los empleados, el otorgamiento de incentivos y premios, promociones y ascensos, el cambio organizacional, el desarrollo de productos, entre otros, todos estos temas gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos. Las competencias técnicas comprenden conocer el manejo de personas, gestión del tiempo, manejo económico financiero, lectura e interpretación de información estadística y estados financieros, etiqueta personal y social, manejo del correo electrónico y software, efectuar coaching y mentoring y manejo de la prensa en los medios de comunicación social.

Las empresas, cuando contratan a alguien, no piden sólo un buen currículum, además buscan un conjunto de características psicológicas como la capacidad de llevarse bien con los colegas, la capacidad de resolver conflictos, la capacidad de comunicarse, etc. El que los individuos tengan o no esas competencias va a depender del grado de desarrollo de las inteligencias múltiples según vimos la teoría de Gardner.



CONSIDERACIONES PARA UN NUEVO MODELO DE ADMINISTRACIÓN BASADO EN LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

En las organizaciones se ha venido hablando de la personalidad de los individuos, de sus currículos, de los tests de inteligencia clásicos (para la selección de personal), de la formación, de las habilidades personales, de la gestión por competencias y

EL CAPITAL EMOCIONAL (EMOCIONES POSITIVAS) ES UN ACTIVO VALIOSO DE LAS ORGANIZACIONES, AUNQUE TAMBIÉN PUEDA RESULTAR UN PASIVO (EMOCIONES NEGATIVAS).

de otras muchas cosas. Reconocer la importancia de la inteligencia emocional en las empresas, y vincularla al ejercicio del liderazgo, que fue quizá la gran moda en los 90, y que hoy empieza a suscitar reservas. Se pensaba que la inteligencia emocional —como la cognitiva— era cada vez más necesaria para todos, pero parecía bien que se empezara por los directivos. En cuanto al liderazgo, se había convertido en una buena fuente de ingresos para los gurús y las consultoras, pero se empezó a revitalizar el concepto. Sin duda el siglo XXI traería un nuevo perfil de los directivos, y quizá también —ya se decía igualmente— un nuevo perfil, más

autónomo (también sonaba el empowerment y, desde luego, el trabajo en equipo), de muchos trabajadores.

LA INTELIGENCIA EN EL TRABAJO

Anteriormente se estudió la “gestión de conocimiento”, que viene a proclamar al mismo como “capacidad para actuar”, aunque se sabe es actuar bien, con elevado rendimiento, exige algo más que conocimientos. Trabajar bien exige además habilidades sociales, determinadas creencias, adecuadas actitudes, fortalezas de carácter... Exige actuar con inteligencia, y quizá algo más.

El capital emocional (emociones positivas) es un activo valioso de las organizaciones, aunque también pueda resultar un pasivo (emociones negativas). Al final, se podría hablar de la “gestión de la inteligencia”, sobre todo en lo que se refiere a hacer el mejor uso de ella; pero, ¿qué inteligencia gestiona nuestra inteligencia?

¿CÓMO SE CONDICIONA AL AMBIENTE LABORAL?

Las inteligencias múltiples, en particular la Inteligencia Interpersonal es condicionada por el ámbito en el que se desenvuelve. Se ha destacado que esta inteligencia es un capital a desarrollar en una persona inserta en un equipo de trabajo, se debe tener en cuenta que la persona que la posee, al estar inmersa en coordenadas espacio-temporales, éstas actúan como condicionantes, más no determinantes de sus habilidades intelectuales.

CADA INDIVIDUO PUEDE HACER UN ANÁLISIS INTERNO DE AUTOCONOCIMIENTO CON EL OBJETO DE DESCUBRIRSE Y DESCUBRIR QUÉ INTELIGENCIAS SE TIENEN Y QUE SE PUEDEN DESARROLLAR, PARA BENEFICIO PROPIO Y EL DE LOS DEMÁS.

Este proceso debería dar comienzo por cada individuo involucrado en la organización un análisis interno y de autoconocimiento, interiorizándose en fortalezas operativas complementada a su vez con lo que vive el individuo en su entorno, es decir, una línea de comunicación entre las actitudes propias y las expresiones de la organización donde este se desenvuelve, para que el entorno capte las señales que ese individuo emite y que se de una correcta inserción a ese entorno y lograr un mejor desempeño.

Estas señales que conforman un diálogo altamente significativo, debería ser decodificado por las personas que toman decisiones dentro de la organización, para poder organizar o reinsertar en el campo apropiado, posibilitándole realizarse intelectual y operativamente, en beneficio propio, como de la organización a la que pertenece. Por ejemplo, el trabajo de un técnico de fútbol, cuando debe ubicar a un conjunto de jugadores dentro de un campo de juego.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benjumea, D. (2012, abril 25). Habilidades gerenciales. Recuperado de <http://habilidadesgerenciales12.blogspot.com.co/>
- Castro, F. y Marchant, L. (2005). Competencias (o Habilidades Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm>
- Cuevas, J. (2011, enero 01). Competencias gerenciales. Recuperado de <http://psicologiaempresa.com/competencias-gerenciales.html>
- Enebral, J. (2005, abril 17). Tipos de inteligencias y sus usos en las empresas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tipos-inteligencias-usos-empresas/>
- Gardner, H. (1999). *La inteligencia reformulada: Las Inteligencias Múltiples en el siglo XXI*. España: Paidós.
- González, D. (s.f.). Las Inteligencias Múltiples. Obtenido de http://www.psicologia-online.com/infantil/inteligencias_multiples.shtml
- Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/10552/1/davidleonardoduarte-rodriguez.2013.pdf>
- Rodríguez, D. (2013). Desarrollo de competencias gerenciales para la alta dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual. Tesis para optar por el grado de Magíster en administración. Universidad Nacional de Colombia.
- Tobar, E. (2010). Competencias gerenciales. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Vaquero, M. (2008, enero 28). Teoría de las inteligencias múltiples (Gardner). Recuperado de <https://convivencia.wordpress.com/2008/01/28/la-teoria-de-las-inteligencias-multiples-de-gardner/>





ILUMNO