


## LIDERAZGO E INTELIGENCIAS MÚLTIPLES. APORTES PARA UNA GERENCIA TRANSFORMACIONAL

*Leadership and multiple intelligences. Contributions for a transformational management*


**Johan Méndez Reyes**

Universidad Tecnológica ECOTEC  
Samborondón, Ecuador  
jmendezr@edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-6042-9680>

**Ana Padrón Medina**

Universidad Tecnológica ECOTEC  
Samborondón, Ecuador  
apadronm@ecotec.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0003-4724-9543>

pp:340-356

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.6917061>

### RESUMEN

La situación social, económica y política en el contexto actual se ha ido agudizando aún más debido al impacto dejado por la pandemia, así como también por la situación bélica de occidente, esta realidad también se refleja en las organizaciones, quienes busca bajo la figura de un gerente, dar respuesta efectiva a los diversos problemas que tiene la sociedad, para ello, se propone idear un nuevo paradigma gerencial transformacional que pueda, a través del liderazgo y de la teoría de las inteligencias múltiples crear un tipo de organización e institución que de cuenta de esta situación y pueda desde la responsabilidad y compromiso social ofrecer proyectos sustentabilidad, sostenibles y rentables para la sociedad. En este sentido, el objetivo de esta investigación es analizar el liderazgo e inteligencias múltiples como aportes para una gerencia transformacional, que desde una metodología hermenéutica nos permita hacer una interpretación de los diversos referentes teóricos presentes en distintas bibliografías para construir un referente epistémico.

**Palabras clave:** Liderazgo, inteligencias múltiples, Gardner, gerencia transformacional

### ABSTRACT

The social, economic and political situation in the current context has become even more acute due to the impact left by the pandemic, as well as by the war situation in the West, this reality is also reflected in the organizations, who seek under the figure of a manager, give an effective response to the various problems that society has, for this, it is proposed to devise a new transformational managerial paradigm that can, through leadership and the theory of multiple intelligences, create a type of organization and institution that account of this situation and can, from the responsibility and social commitment, offer sustainability, sustainable and profitable projects for society. In this sense, the objective of this research is to analyze leadership and multiple intelligences as contributions to transformational management, which from a hermeneutic methodology allows us to make an interpretation of the various theoretical references present in different bibliographies to build an epistemic reference. It is concluded that both leadership and multiple intelligences contribute

**Keywords:** Leadership, multiple intelligences, Gardner, transformational management



## INTRODUCCIÓN

Hoy día, ante los grandes daños causado por el Covid-19, la situación socioeconómica y política se agudiza aún más para las sociedades e instituciones en América latina, por lo que se requiere buscar alternativas organizacionales que a través de un nuevo liderazgo permitan dar respuesta a esta realidad, además de enfrentar otros problemas de carácter esencial como la convivencia social. En este sentido, se procura generar un espacio de equidad, justicia y diálogo que apunte al bien común, por medio de una gerencia que pueda direccionar las múltiples inteligencias que tiene la persona para construir ideas y acciones sociales acorde con las exigencias de la comunidad. Para ello, se debe sentar las bases de una nueva gerencia que garantice estabilidad entre todos, además de ser eficiente busque diseñar un tipo de administración estratégica que desarrolle una filosófica organizacional acorde a la misión, visión y objetivos requeridos por las organizaciones contemporáneas.

Superar el paradigma de la gerencia tradicional, es una gran reto para los gerentes contemporáneos, ya que los liderazgos desarrollados por quienes llevan las gestiones en las organizaciones no ha sido lo suficientemente capaces para dar soluciones a los diversos problemas presentados, muchas de esas gerencias se quedan atrapada en su propia cultura organizacional de forma muy particular, hasta al punto de encerrarse en su misma burbuja, negando otros elementos socioeconómicos y culturales de la sociedad que son igualmente in-

dispensable para el bien común, equidad, justicia y la convivencia humana.

Por lo que, se propone dar un aporte para la construcción de un nuevo paradigma gerencial transformacional que pueda, a través del liderazgo y de la teoría de las inteligencias múltiples, incentivar un tipo de organización e institución que no respondan exclusivamente a los intereses particulares de sus propietarios, ya que su cultura organizacional, en algunos casos, no tributa al principio de responsabilidad y compromiso social y carecen de credibilidad, sustentabilidad y legitimidad. De lo que se trata, es pensar y diseñar una gestión transformacional que ayude a mejorar las condiciones de vida de las personas en sociedad, que, por medio de un liderazgo que consolide otras nuevas formas de organizaciones y comunicación pueda consensuar entre sus colaboradores para toma las decisiones, potenciado, también, las múltiples inteligencias que se posee para aplicarla en los diversos procesos que se llevan constantemente en las instituciones y empresas.

Consolidar un nuevo liderazgo es fundamental para desarrollar una gestión gerencial que pueda dar respuesta a las diversas situaciones y factores internos y externos de la organización, desarrollando una capacidad para la implementación de las inteligencias múltiples que permita el manejo de habilidades no solo para motivar sino para guiar, controlar y encaminar a los miembros de la organización en pro de alcanzar los objetivos acordes al plan estratégico-



co diseñado para tal fin. Por ende, el papel que desarrolla el liderazgo del gerente es esencial para influenciar al colectivo sobre la toma de decisiones y el impacto esperado de la misma. Gerenciar y liderizar se convierte en dos caras de la misma moneda, en el sentido que desarrolla un tipo de habilidad para aplicar un conocimiento que permite cambiar aspectos tanto en lo social, económico e incluso hasta en lo educativo dependiendo del tipo de institución u organización que se gerencie.

Es por ello, que el liderazgo se nos presenta como indispensable para la construcción de un enfoque gerencial, que con la implementación y el aporte que puede dar la teoría de las inteligencias múltiples a la gestión organizacional, procure diseñar y fomentar diversos métodos y estrategias para que los miembros de una organización puedan llevar a la praxis esas múltiples formas de dar respuesta a las diversas situaciones presentadas, fomentado el trabajo grupal o colectivo como mecanismo que permite darle funcionabilidad a todos esos conocimientos, habilidades, destrezas y técnicas que cada uno posee para ejecutarla en el momento justo y requerido permitiendo el cumplimiento de la planificación acorde las políticas de la institución.

De ahí la necesidad de fundar las bases filosóficas de una gerencia transformacional que pueda interactuar dialécticamente con todos los actores de la sociedad, personas, instituciones, empresas y emprendimientos, que desde una perspectiva integral e interdisciplinaria de res-

puesta a la cantidad de demandas que no son atendidas oportunamente y se pueda establecer una mesa de trabajo permanente entre las organizaciones privadas y públicas, entre el gobierno y demás instituciones de la sociedad en pro de vincular tanto la finanzas en conjunto como los aportes de la ciencia y tecnología para el bienestar social. Esta nueva gerencia transformacional procura desde su practicidad idear modelos que edifiquen un tipo de estructura organizacional incluyente, humanista, flexible y acorde a la realidad donde se encuentre inmersa, con el real propósito de ofrecer bienes, servicios, productos, asesorías y acompañamiento a la comunidad.

Todo esto nos lleva a plantearnos como objetivo de esta investigación analizar el liderazgo e inteligencias múltiples como aportes para una gerencia transformacional, que desde una metodología hermenéutica nos permita hacer una interpretación de los diversos referentes teóricos presentes en distintas bibliografías para construir un referente epistémico. En efecto, repensar sobre el rol de la gerencia contemporánea desde el liderazgo e inteligencias múltiples se nos presenta como una posibilidad de construir un aporte para las ciencias gerenciales desde una mirada transformacional que apunte a la gestión humana, como epicentro de toda organización, donde lo importante sea la actuación responsable de cada miembro de la institución, basado en sus conocimientos, experiencias y experticias y de la forma de cómo llevar a cabo toda esa sabiduría para el be-



neficio de todos, con un tipo de liderazgo que acompaña cada decisión de los grupos y del seguimiento de los procedimientos acordados para la obtención de los objetivos corporativos acorde a un tipo de visión, misión y cultura organizacional abierta, plural e incluyente.

En este sentido, la investigación se ha dividido en tres partes, en la primera, se presentan algunos elementos teóricos en cuanto a la construcción de un nuevo liderazgo, que esté a la altura de los grandes retos contemporáneos, en la segunda parte se esbozan los elementos principales de los postulados de la teoría de las inteligencias múltiples y finalmente nos proponemos a reflexionar sobre el liderazgo e inteligencias múltiples que permita dar un aporte para desarrollar una gerencia transformacional que potencie a un nuevo gerente que requiere transformarse para que pueda planificar, organizar, direccionar y acompañar de manera efectiva las necesidades, problemas y requerimientos organizacional en pro del bienestar y desarrollo de la sociedad.

### 1.- EL LIDERAZGO Y GERENCIA. ASPECTOS CONCEPTUALES

En el contexto gerencial el liderazgo se presenta como un elemento vital cuya cualidad se convierte en una habilidad para direccionar la gestión y planificación en la toma decisiones de las organizaciones, la misma procura desde una visión prospectiva y estratégica mantener el buen funcionamiento de los procesos y estructura organizacional conjuntamente con los roles y responsabilidades de cada miembro que tributa a la institución,

este liderazgo debe influir considerablemente en los aspectos motivacionales y en la convicción para lograr los objetivos trazados desde un pensamiento integrador que pueda hilar sobre los conocimientos y experticias de todos sus colaboradores.

El liderazgo es la acción de un sujeto que a través de sus habilidades, conocimientos y experiencias guía e inspira a otros sujetos brindándoles seguridad y credibilidad para que sus labores y responsabilidades las cumpla de acuerdo con lo planificado (Hinojosa y Chirino, 2011), es decir, desde su propia actuación convence al otro a través de sus capacidades y cualidades para persuadir, motivar y despertar el interés de trabajo en equipo en pro de los objetivos corporativos. Lo que nos lleva a valorar la función del liderazgo para la gerencia que permite que los trabajos tanto individuales como colectivos tributen para la gestión de forma natural, fluida y dinámica. En ese sentido, se puede resaltar dos aspectos importantes con relación al liderazgo, por un lado, es entendida como la habilidad que tiene una persona para ejercer su pensamiento en las demás personas a través de un tipo influencia que permite que se actúe acorde a lo expresado y, por otro lado, es un rol esencial para la organización ya que se necesita de una persona que inspire confianza y sea el gran referente para todos sus seguidores.

Mientras que, por gerencia se puede entender como un proceso que permite direccionar a la organización estableciendo metas y estrategias, valorando los recursos existentes y



haciendo un análisis interno y externo en pro de alcanzar los objetivos y buen funcionamiento organizacional. La gerencia valora las cualidades de los colaboradores de la organización, cumple la misión, visión y filosofía organizacional, acompaña los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control, así como el talento humano que tributa en esos procedimientos, por lo que construye una serie de estrategias que le permitan desarrollar su labor de forma más consciente, consolidando su experiencia y responsabilidad ante la organización (Méndez, 2020)

Por lo que, es importante resalta que en la gerencia el liderazgo que la misma asume no se reduce solo a convencer y tener seguidores, sino que desarrolla una forma particular de llevar la gestión para trabajar recíprocamente en pro de los objetivos de la institución, en donde los seguidores, inspirados por la persona que genera un liderazgo influyente, desarrollan conjuntamente las actividades asignadas con un alta responsabilidad, entrega y convicción (Gutiérrez, 2015). En otros términos, el líder consigue que las otras personas con diversos conocimientos se integren al pensamiento organizacional desde un plano ontológico, axiológico e incluso epistemológico.

Por otro lado, es importante mencionar que existe diferentes tipos de liderazgos que se presenta en una organización tales como liderazgo ético, relacional, resonante, liderazgo visionario y creativo, en efecto, para Pelekais y Aguirre (2008) el liderazgo ético es aquel estilo donde la persona

motiva desde su propia acción, siendo coherente entre lo que dice y lo que hace, este tipo de persona permite que las empresas realice una gestión ética con responsabilidad social basado en principios de sustentabilidad, rentabilidad, equilibrio y equidad. Por otro lado, el liderazgo relacional, se encuentra en personas que busca un equilibrio entre todos, procura optimizar los resultados en beneficios común, es capaz de adaptarse a la circunstancia procedimental para buscar las estrategias adecuadas que impulsen reciprocidad y corresponsabilidad entre los miembros de la organización (Pelekais y Aguirre, 2008).

Asimismo, el liderazgo relacional promueve un tipo de motivación que acompaña a la conducta de la persona, teniendo un impacto positivo para la organización de manera intrínseca, extrínseca como trascendental. En efecto, cuando se da un liderazgo relacional desde la motivación extrínseca se considera que se desarrolla una habilidad transaccional, mientras que un liderazgo que se fundamenta en lo intrínseco procura una cualidad transformadora y aquel liderazgo que parte de lo trascendental lo hace desde el propio fundamento ético de la persona. Por otra parte, Pelekais y Aguirre (2008) consideran que el liderazgo resonante es promovido por sujetos que valoran la parte emotiva de los demás, que le permite desarrollar una identidad personal con los aspectos culturales de la organización, todo esto acompañado de una acción positiva y optimista en el quehacer ocupacional de cada miembro, en otros términos, este liderazgo permite enlazar los sentimientos de las personas



con su inteligencia emocional en pro del beneficio colectivo, expresado en la elaboración de tarea y solución de problemas desde un estado de ánimo positivo y entusiasta que permite conjugar las múltiples inteligencias con los propios sentimientos y experiencia.

Para Pelekais y Aguirre (2008) el liderazgo visionario permite a la gerencia desarrollar una habilidad inclusiva y compartida para con sus colaboradores en pro de trazar planes prospectivos que garanticen los objetivos organizacionales. Este liderazgo, crea un ambiente de respeto promoviendo una dinámica transformadora que coadyuva a fortalecer el trabajo en equipo valorando el capital intelectual y emocional de todos. Finalmente, el liderazgo creativo además de consolidar una visión compartida de conocimientos, experiencias, creencias y cosmovisión logra estimular en sus seguidores un entusiasmo por el trabajo a través de espacio para la creatividad e innovación. Es una postura consiliente entre la sabiduría, experticias, intereses y anhelos de cada miembro que trabaja colectivamente para alcanzar los propósitos institucionales.

Cada una de estas expresiones de liderazgo contribuye a la gerencia propiciar condiciones para que todos sus trabajadores se sientan motivados y valorados, respetando sus creencias, talentos y experiencia, superando cualquier obstáculo y barrera que muchas veces no permite una efectiva comunicación. Así mismo, el gerente debe ser un líder que promueva los valores organizacionales basado en el amor y pasión por la filosofía insti-

tucional que representa, para poder prestar el mejor servicio a la sociedad desde una perspectiva profundamente humanista.

En este sentido, el liderazgo contribuye a la gerencia desarrollar directrices y planes estratégicos garantizando un buen ambiente laboral a través de procedimientos que permite dosificar el talento humano, tecnológico y científico de la organización que garanticen la productividad esperada. Un gerente necesariamente debe ser un líder negociador que propicia una buena administración de los recursos y el capital intelectual que tiene cada institución (Blanchard y O'Connor, 1991).

Por ende, el liderazgo involucra las cualidades racionales y emocionales de las personas, que reconoce las actuaciones basadas en la razón, así como en la motivación y los sentimientos. Lo que implica que, desarrollar un buen liderazgo trasciende de la planificación a aspectos cualitativos que representan la percepción, inteligencias y emociones de los colaboradores que permiten desempeñar una función importante en la gerencia (Ocampo, 2016).

## 2.- INTELIGENCIAS MÚLTIPLES EN EL CONTEXTO GERENCIAL

Inteligencia proviene del *intelligentia* que significa la cualidad del que sabe elegir bien entre múltiples opciones. Esta definición permite entender que la inteligencia se asocia a la capacidad de observar, captar y comprender la realidad para tomar la decisión más adecuada en un contexto determinado. La misma permi-



te asociar las diversas experiencias, percepciones y creencias personales para enfrentar lo dialéctico y complejo de la vida. En este sentido, Gardner (1994) manifiesta que la inteligencia, no solo permite solucionar los problemas que se nos presentan sino también tiene la capacidad de generar planteamientos teóricos-prácticos que benefician a las personas para que puedan vivir en sociedad.

Es por ello, que la inteligencia se asocia a cada individuo que va desarrollando un lenguaje complejo acorde al contexto cultural donde está inmerso (Gardner, 2004), en otras palabras, es su ubicación de espacio y tiempo que le ayuda a relacionarse socialmente con los demás, generando un encuentro intersubjetivo. Para comprender lo complejo de la inteligencia humana debe considerarse al menos ocho aspectos claves de cómo se nos presenta, ellas son: inteligencia lógica-matemática, inteligencia lingüística, inteligencia espacial, inteligencia musical, inteligencia corporal-cinestésica, inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal e inteligencia naturalista (Gardner, 1999). A continuación, abordamos cada una de ellas valorando sus implicaciones y aportes a la gerencia.

### **Inteligencia lógico-matemática**

La inteligencia lógico-matemática permite solucionar los problemas formales y abstractos característicos de las ciencias naturales, haciendo mejores cálculos de las diversas situaciones presentadas aportando cuantitativamente a solucionarlos, a la vez también contribuye con el análisis si-

logístico y discursivo para entender la validez de diversos argumentos desde una perspectiva simbólica formal (Gardner, 1999). A esta inteligencia se le suele adjudicar a los científicos y al pensamiento que se gesta desde el hemisferio lógico

La inteligencia lógico-matemática demuestra en la persona un alto control de la razón y el uso de los mecanismos propios para la comprensión y manejo de las problemáticas matemáticas; este tipo de inteligencia es susceptible al control de la lógica y las relaciones con los números. “Es la capacidad para usar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente. Incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones, las funciones y otras abstracciones relacionadas” (Gardner, 2011, p. 44). Las personas que consolida esta inteligencia se asocian en profesiones contables, estadistas, matemáticos, ingenierías, analistas de sistemas, filósofos dedicados a la epistemología y a los estudios de la lógica. Estas personas procuran potenciar actividades de operaciones formales y de análisis argumentativos desde enfoques cuantitativos.

En el contexto gerencial, el líder puede reconocer en sus colaboradores quienes posee esta inteligencia más desarrollada que le permita integrarlos a los equipos que analizan estadísticamente el entorno externo e interno y a los estudian los comportamientos organizacionales, aplicando métodos como el FODA y PESTEL para obtener resultados cuantitativos que permitan dar una adecuada



planificación estratégica.

### **Inteligencia lingüística**

La inteligencia lingüística es una de las cualidades más importante en el ser humano, a través de ella logramos la comunicación y la expresión oral, escrita o gestual evidenciada tanto en la construcción de símbolos, códigos, palabras y demás aspectos que permiten expresar ideas, sentimientos, información y conocimientos, en el contexto académico se puede apreciar la construcción de herramientas que sirven de instrumento de socialización tales como: conferencias, ponencias, artículos, libros, ensayos, entre otras. Quienes desarrollan más esta inteligencia son los que se dedican a la escritura, poesía y literatura.

Esta inteligencia se caracteriza por presentar en el sujeto la habilidad para el buen uso de la palabra a través de diversos lenguajes o formas de interacción verbal elaborando discursos coherentes, armónicos y comprensibles, al igual que la destreza para comunicarse de forma libre y agradable ante otras personas. La inteligencia lingüística: “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, mnemónica, la explicación y el metalinguaje)” (Gardner, 2011, p. 56)

Las personas que consolidan la inteligencia lingüística lo hacen a través de su habilidad de elaborar poesía, oratoria, escritura de libros, novelas o textos narrados por medio del periodismo.

A nivel de la gerencia se puede apreciar esta cualidad en los escenarios donde se requiere tener una buena oratoria y en la construcción de informes que den cuenta del estatus de la organización y del análisis de la situación real de la empresa.

### **Inteligencia espacial**

La inteligencia espacial es la capacidad que tiene la persona para mirar, precisar y representar gráficamente imágenes mentales desde distintos ángulos. Diseñando tres perspectivas para entender cada ángulo acorde a la ubicación espacial. Se trabaja con el hemisferio derecho, con esta inteligencia se puede diseñar proyectos de arquitectura e ingeniería, construir mapas o inclusive se potencia las habilidades para las actividades lúdicas donde se trabaja lo analítico. Esta inteligencia permite a los ingenieros, arquitectos, capitanes de navío, médicos cirujanos, artistas escultores, gerentes tener una mayor ubicación espacio temporal para la mejor toma de decisión.

Esta inteligencia permite a la persona consolidar la habilidad para la orientación en el espacio y la recreación de formas, texturas y figuras en un plano tridimensional. Usualmente, las personas que desarrollan más esta inteligencia se inclinan por la aviación, la pintura, la escultura o la arquitectura. Por lo que ella, “es la capacidad de pensar en tres dimensiones. Permite percibir imágenes externas e internas, recrearlas, transformarlas o modificarlas, recorrer el espacio o hacer que los objetos lo recorran y producir o decodificar información





gráfica” (Gardner, 2011 p. 40). Las personas que trabajan esta inteligencia demuestran la capacidad de expresión emocional y psíquica a través de dibujos, pintura y recreación de escenarios abstractos, mientras que el gerente puede reconocer en sus colaboradores todas esas habilidades que permita incorporar esos conocimientos para la creación de proyectos innovadores y creativos en beneficio de nuevos emprendimientos para la organización.

### **Inteligencia musical**

La inteligencia musical se asocia con la habilidad de desarrollar las expresiones rítmicas, melodías y armonías que se estimulan desde la escucha y la voz, implementando herramientas que producen sonidos que se acoplan a un estilo, género o creación genuina. Las personas que potencian esta inteligencia son compositores, cantantes, músicos, entre otros.

En este tipo de inteligencia se ubica en la capacidad para reconocer sonidos, ritmos, timbres y disfrutar de ellos, así como, la habilidad para hacer música y demostrar emociones, sentimientos y pensamientos a través de la diversidad de los instrumentos musicales. La inteligencia musical se asocia a la competencia que tiene la persona de concebir, crear y expresar las formas musicales que involucra la sensibilidad al ritmo, al tono, al timbre y a las diversas expresiones armónicas producidas por la destreza artística. Quienes desarrollan más esta inteligencia son los compositores, cantantes, músicos y directores de orquestas. La gerencia contemporánea

debe valorar los aportes que puede dar este tipo de inteligencia encontrada en sus colaboradores, ella se asocia con los sentimientos y estado de ánimo que permite motivar en la realización de las actividades, además de buscar un espacio para la integración y recreación en las horas no laborales, logrando una mayor adaptación y aceptación del grupo de trabajo.

### **Inteligencia cinestésica-corporal**

La inteligencia corporal- cinestésica es la capacidad que tiene la persona de dominar su cuerpo en actividades físicas y responde a las exigencias del día a día a nivel de disciplinas deportivas o artísticas como bailes o de destrezas requeridas para la elaboración de piezas, estatuas y productos creados con las manos de manera artesanal (Gardner, 1999). Las personas que consolidan esta inteligencia son los deportistas, bailarines, artesanos, entre otros. Además, se vincula al trabajo de la corporalidad, donde el individuo puede sentirse libre desde la expresión de su cuerpo, activando actividades complejas en vinculación a destrezas en extremidades y demás miembros del cuerpo.

La inteligencia cinestésica-corporal “es la capacidad para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos, y la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos. Incluye habilidades de coordinación, destreza, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad, como así también la capacidad cinestésica y la percepción de medidas y volúmenes” (Gardner, 2011, p. 75).



Por ello, usualmente las personas que se vinculan a este tipo de inteligencia tienen afición por el atletismo, la danza, la pintura, la artesanía o incluso optan por la cirugía en el campo de la medicina. Quienes desempeñan estos dones son normalmente personas apasionadas, sensibles y reflexivas, demostrando sus emociones a través del baile o deporte. En este sentido, la gerencia debe procurar que la organización garantice momentos deportivos y recreativos para que sus colaboradores también desarrollen esta inteligencia, ya que la salud es importante para todos, en donde el equilibrio mente y cuerpo es esencial para que la persona pueda rendir con las actividades exigidas y desarrolle todas estas múltiples inteligencias en pro de la institución.

### **Inteligencia intrapersonal**

La inteligencia intrapersonal es la capacidad que tiene la persona de conocerse a sí mismo con relación a su forma de pensar, sentir y actuar, para ello, se analiza introspectivamente para encontrar sus cualidades y limitaciones particulares que les sirva para tomar las mejores decisiones ante los desafíos de las relaciones sociales y laborales. De lo que se trata, es que la persona reconozca sus habilidades, conocimientos y restricciones para que pueda tener conciencia propia de las formas que debe afrontar los distintos escenarios que se le presenta, consolidando su autodominio y sensatez ante situaciones difíciles, conflictivas, de estrés o presión.

A través de esta inteligencia se fortalece la relación de la persona

conigo mismo, donde examina rigurosamente sus propios estados emocionales y psíquicos en pro de su estabilidad mental, permitiéndole tener cordura y racionalidad en la toma de decisión tanto en los asuntos personales, como en los sociales y laborales.

En este sentido, la inteligencia intrapersonal es “el conjunto de capacidades que nos permiten formar un modelo preciso y verídico de nosotros mismos, así como utilizar dicho modelo para desenvolvernos de manera eficiente en la vida. Incluye la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima” (Gardner, 2011, p. 60).

La gerencia a través del liderazgo puede reconocer lo valioso que representa para la organización que sus colaboradores tengan como cualidad la inteligencia intrapersonal consolidada, ya que ella representa esa habilidad que posee la persona para conocerse, identificando de manera objetiva su estado de ánimo y sus propios estímulos que le permite autorregular su conducta en beneficio de todos en su lugar de trabajo. Además, procura que los miembros de la empresa sean más asertivos haciendo posible que sus propios conocimientos de sí mismo aporten para el desempeño y desarrollo de las actividades y responsabilidades dentro de la organización.

Es por ello, que la inteligencia intrapersonal se vincula con y desde el sí mismo, así como también con los pensamientos, deseos, capacidades y comportamientos obtenidos por medio de la autoevaluación y la propia



introspección (González et al., 2014). Por ende, la inteligencia intrapersonal permite el desarrollo, manejo y control de los estados internos de la persona. Si bien es cierto, que todas las personas pueden potenciar esta inteligencia, frecuentemente se da en muchas profesiones vinculada a la enseñanza, psicología y ciencias gerenciales.

Valorar las ventajas de tener personas en la organización que puedan autogestionar sus emociones, conocer su inteligencia emocional, que sepan controlar su estado de ánimo y den respuestas sensatas a situaciones complejas; hacen que la gerencia pueda desarrollar un tipo de liderazgo resiliente que trasciende la forma clásica de hacer gestión empresarial diseñando un nuevo enfoque gerencial que se considera transformacional.

### **Inteligencia interpersonal**

Otra de la inteligencia que posee la persona, para Gardner (1999), es la interpersonal, siendo la capacidad para relacionarse social y comunicativamente con los demás, permite desarrollar el trabajo colectivo de manera efectiva. De esta forma, se garantiza una interacción con las personas que comparten en el día a día en las diversas organizaciones donde se hace vida social. Quienes desarrollan esta inteligencia suelen dedicarse a la docencia, política, emprendimiento y gerencia. Lo que hace, que la misma sea considerada en el contexto organizacional, ya que permite que las personas que forman parte de la institución puedan confrontar las diversas vicisitudes con empatía y compromi-

so colectivo, al mismo tiempo desarrollan la inteligencia emocional conjugado lo intra e interpersonal en pro de los objetivos de la organización.

El líder es capaz de reconocer la capacidad y habilidad de su equipo de trabajo que permite que la gestión resalte las relaciones interpersonales donde las personas se muestran cordiales, amables y respetuosos con los demás, expresan sus ideas, criterios y conocimientos desde una comunicación efectiva y proactiva que permite que el trabajo, actividades y responsabilidades del grupo fluya correctamente hacia los fines de la organización. Por lo que, 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 y posturas y la habilidad para responder” (Gardner, 2011, p. 30), contribuyendo considerablemente al buen clima laboral y al entendimiento de los roles y funciones de cada persona en la estructura y engranaje organizacional.

Aunado, a que la inteligencia interpersonal desarrollada por la persona permite la fluidez discursiva y la capacidad de dar respuestas espontáneas, creativas e innovadoras en la construcción de proyectos y actividades que aportan a la debida planificación estratégica y a la solución de los problemas y demandas sociales, económicas e incluso políticas.

Las personas que potencian la inteligencia interpersonal son capaces de relacionarse natural y espontáneamente con los demás, mantiene por



mucho más tiempo vínculos sociales y organizacionales, son comprensibles y desarrollan la capacidad de la escucha, “también son capaces de percibir las diferencias entre las personas, con sensibilidad para percibir el estado de ánimo, las intenciones, motivaciones y sentimientos de los otros, se interesan por los problemas y situaciones de sus amigos” (González et al., 2014, p. 33).

Este tipo de inteligencia es más desarrollada en profesiones vinculados a la política, gerencia, marketing, educación y artes. Dentro del contexto gerencial, el reconocimiento de esta inteligencia permite que los colaboradores desarrollen buenas relaciones sociales, se expresen fluidamente en un contexto de respeto y reconocimiento que permite mejorar el ambiente laboral practicando la escucha activa e incentivando a que el trabajo en equipo sea más efectivo, empático, comunicativo y eficaz.

### **Inteligencia naturalista-pictórica**

La inteligencia naturalista es la que posee la persona cuya capacidad le permite concebir y categorizar a la naturaleza en relación con todos los seres vivos, hallando la semejanza y discrepancia de cada ser según su especie, la misma procura entender el equilibrio existente en el universo que hace posible la vida en la tierra (Gardner, 1999). A través del manejo de esta inteligencia, la persona vincula su conocimiento sobre la naturaleza con la vida social, cultural y organizacional que aporta elementos de estabilidad y tranquilidad entre lo natural y lo construido por el ser humano. Si

bien es cierto, que esta inteligencia la desarrollan más los que trabajan los métodos de las ciencias naturales también es posible que las personas que se dedican a las ciencias sociales la potencien sin ningún inconveniente.

En efecto, la inteligencia naturalista-pictórica procura potenciar la capacidad de análisis que tiene la persona que se manifiesta por medio de la observación, experimentación y verificación de la naturaleza. Extrapolando los aportes del desarrollo de esta inteligencia al contexto gerencial, permite que los colaboradores además de entender la naturaleza de los seres vivos reconozcan que la organización forma parte de un ecosistema mucho más amplio del cual se debe tributar para aportar responsable y socialmente en beneficio del equilibrio ecológico y del bien común.

Una gerencia que reconoce en sus colaboradores la capacidad de desarrollar la inteligencia naturalista permitirá acompañar la potencialización de las habilidades pictóricas que ayudará al trabajo en equipo debido a la implementación de un tipo de metodología que se basa en el diagnóstico, percepción y comprensión de la naturaleza aplicada al diseño, creación e innovación de ideas y proyectos organizacionales motivando al dinamismo e interés grupal para la creatividad y emprendimiento.

En este sentido, para Tijeiro (2016) es importante reconocer los aportes del modelo de múltiples inteligencias para la gerencia organizacional proponiendo una estructura que



incluye además de las inteligencias emocional, social, ejecutiva y creativa, la inteligencia espiritual. En efecto, la inteligencia espiritual es la forma de cómo cultivar y desarrollar el espíritu y la espiritualidad. A través de ella, se puede comprender la realidad de manera más integral y permite entender las limitaciones de los seres humanos. Por ende, la inteligencia espiritual procura ver más allá del mundo material entrando en esa amplia e interconectada dimensión espiritual, tan alejada del mundo material, permitiendo desarrollar una gerencia holística y transformacional que entiende el dinamismo social y la necesidad de adaptarse a los cambios (Tijero, 2016)

Todas estas contribuciones permiten idear una gerencia transformacional que a través del liderazgo puedan acompañar a la potencialización de estas múltiples inteligencias en la organización, que, aunque tenga sus propias especificidades se interrelacionan. Las personas en la empresa o institución pueden desarrollar una inteligencia más que otra, lo que le da cierta destreza y habilidad en esa área de conocimiento, por tanto, es responsabilidad del gerente consolidar un liderazgo que dé cuenta de esa realidad y gestione las diversas inteligencias presentadas por sus colaboradores para tributen a la obtención del objetivo organizacional.

### 3.- CONTRIBUCIONES DEL LIDERAZGO E INTELIGENCIA MÚLTIPLES A LA GERENCIA TRANSFORMACIONAL

Las organizaciones en el siglo XXI requieren de un tipo de liderazgo que

ejerza inspiración, motivación y control de su equipo de trabajo que permita que sus directrices sean asumidas con responsabilidad y criterio de compromiso, al mismo tiempo pueda empoderar a sus colaboradores para que logren aportar desde sus conocimientos tanto a la toma de decisión como a la planificación estratégica, involucrando sus valores personales con los organizacionales en pro de enriquecer a la cultura y filosofía de la institución, todo esto, con la convicción que coadyuvará a crear condiciones para dar respuestas a los diversos escenarios emergentes con el que se enfrenta la gerencia contemporánea.

Asimismo, los aportes de la teoría de las inteligencias múltiples a la gerencia permiten el desarrollo de nuevas estrategias inter y transdisciplinarias que motiva a la creatividad en la persona sin desacreditar todas sus habilidades, cualidades y destrezas, convirtiéndose así en un actor protagónico y empoderado de los procesos organizacionales, aportando desde sus múltiples inteligencias al diseño, ejecución y realización de sus actividades con una alta motivación y compromiso institucional. Una gerencia que asuma lo más valioso que tiene la organización, su capital intelectual, será capaz de aprovechar al máximo el liderazgo que tiene para consolidar la capacidad cognitiva de su equipo de trabajo para solucionar conflictos y obstáculos que se presentan permanentemente, tanto en el comportamiento organizacional como en las relaciones personales que podrá resolver desde una actitud resiliente y positiva.



Es por eso, que el liderazgo procura sustentarse en las múltiples inteligencias que se desarrollan en la organización que van de lo inter-personal, intra-personal, y verbal a otras inteligencias como la que proviene de lo lógico-matemática, cognitivos, sociales y emocionales que permiten favorecer el desempeño de la gestión organizacional y contribuyen con sus capacidades y habilidades al éxito (Ocampo, 2016).

El estudio que hace Ocampo (2016) demuestra que es desde las praxis gerenciales donde se observa aún más la influencia del liderazgo, permitiendo potenciar niveles de mandos que asimila la pluralidad y diversidad de aspectos que se gesta desde las mismas actuaciones individuales procurando el desarrollo de las habilidades, destrezas e inteligencias que cada uno posee en beneficio de la organización.

En este sentido, se hace necesario incorporar los postulados de las inteligencias múltiples en el contexto organizacional para impulsar una gerencia que reconozca y valore las capacidades y habilidades de sus colaboradores, al mismo tiempo acompañe el dinamismo organizacional, social, económico y político, a través de un liderazgo que aporta al logro de soluciones de los problemas de la sociedad y a mejorar la calidad de vida.

Es por eso, que se considera que la gerencia transformacional es la llamada a promover el liderazgo que se requiere en la organización, para integrar a los colaboradores al trabajo colectivo que respondan a la misión,

visión y objetivo organizacional, al mismo tiempo pueda acompañar a potenciar las múltiples inteligencias para que sean aplicadas en los procesos que se llevan a lo interno y externo de la empresa y permitan recrear un buen ambiente laboral donde se propicie el respeto, reconocimiento, diálogo y empoderamiento de todos. Esto nos lleva a repensar en un escenario cuyos procesos administrativos, seguimiento, control y creación sean llevados por un líder que sepa interpretar el dinamismo social, político y económico, asumiendo la gerencia como una característica clave que lo guíe para preservar la eficiencia y eficacia de la organización (Méndez, 2020).

Es así y solo así, que se busca una gerencia transformacional que lidere la construcción de diversos proyectos que contribuyan no solo a alcanzar los objetivos organizacionales, sino que también puedan desde el principio de responsabilidad social solucionar los problemas y demandas de la sociedad, todo esto desde un ambiente laboral óptimo y de una adecuada ejecución de los procesos internos que contribuyen a la concreción de lo planificado. Por lo que, esta nueva gerencia, no solo parte de la visión, misión y objetivos estratégicos que guían los distintos procedimientos sino también desde la planificación, control, dirección y ejecución administrativa en pro de la eficacia y eficiencia requerida valorando en su justa dimensión los aportes de los grupos de trabajos y las cualidades, habilidades e inteligencias aplicadas en sus diversos roles y funciones.



La gerencia transformacional contribuye al proceso del desarrollo estratégico y prospectivo de la organización, valorando lo más esencial que tiene la empresa, el talento humano, generando así una gestión humanizante que vele por el bienestar e integralidad de todos los miembros de la institución, al mismo tiempo exige, a través del liderazgo que en sí mismo engloba su responsabilidad, respetar la estructura concebida para el normal desenvolvimiento de la empresa, valorando la inteligencia expresada en cualidades, habilidades, destrezas y conocimientos de las personas que acompañan el trabajo del gerente. Asimismo, se diseñan diversos proyectos donde se refleje la responsabilidad social corporativa que implica no solo solucionar problemas sino de transformar la realidad de la sociedad que ha sido muy perjudicada por factores externos de la organización.

Por lo que, la gerencia transformacional asume otras responsabilidades ante los actores sociales, políticos y empresariales para promover acuerdos que beneficien a la colectividad, por ello, entre su planificación estratégica debe reflejarse el aporte que se puede dar en este sentido, con un liderazgo sólido y con un grupo de trabajo motivado que desarrolle constantemente sus múltiples inteligencias en beneficio tanto de la organización como de la propia sociedad, generando así un ambiente laboral propicio para el trabajo eficiente, eficaz y exitoso.

Por ende, la importancia de una gestión que asuma lo transformacio-

nal como base epistémica para el diseño de estrategias organizacionales que operativicen todo lo planificado y pueda darle las herramientas necesarias para que los empleados potencien sus múltiples inteligencias y tomen sus propias decisiones para la estabilidad y bienestar de la empresa, procurará contribuir a alcanzar los objetivos institucionales y demostrando la solidez de un verdadero grupo empresarial.

## CONCLUSIÓN

La situación actual, tanto de la pandemia como de la guerra en occidente, ha impactado considerablemente a las organizaciones e instituciones que ofrecen bienes, servicios y productos para nuestras sociedades, lo que ha implicado que se desarrollen nuevas formas de gerencias que asuman otros tipos de liderazgos que permitan encontrar estrategias para afrontar esta crisis y dar respuesta efectiva a las demandas del mercado. En este sentido, el líder debe asumir un rol transformador que le permita guiar a sus colaboradores por el camino de gestión que se debe seguir, construyendo las herramientas que se requieren desde las propias potencialidades e inteligencias múltiples que tiene cada persona.

Es por eso, que la gerencia se nutre del modelo de las inteligencias múltiples que articulando con esas ocho inteligencias que posee los colaboradores se puede interactuar, a lo interno de la organización, con las propias formas de pensar, sentir y actuar que permite construir planes estratégicos en base a esos conociemien-



tos y experticias de las personas que garantizan la obtención de las nuevas metas que se proponen en un contexto de incertidumbre como el que se vive en la actualidad.

Asimismo, las inteligencias múltiples juegan un papel fundamental en el desarrollo de un liderazgo que reconoce los beneficios que se tiene para una gestión incorporar otros conocimientos que posee las personas desde lo musical, lingüístico, capacidad lógico-matemática, habilidad intra e interpersonal, orientación a nivel espacial, el manejo de la corporalidad e inclusive de la propia espiritualidad. Así pues, cada una de estas inteligencias, suman en el colaborador un arduo desarrollo personal, donde el potencial humano se muestra influenciado por las ventajas que otorgan las mismas, así como protegen las decisiones adecuadas de sus potencialidades y habilidades aplicadas al contexto gerencial.

Por lo que, se requiere de un liderazgo que además de potenciar las múltiples inteligencias que posee sus colaboradores desarrolle una gerencia que diseñe planes estratégicos para guiar de forma eficaz y eficiente al equipo para dar respuesta a las exigencias sociales, económicas y políticas. De ahí, la figura de un liderazgo que pueda articular con los diversos actores de la sociedad para orientar, incentivar y motivar la capacidad y habilidad de todos en pro del trabajo mancomunado e integrado requerido.

Todo esto apunta a la necesidad de impulsar una gerencia que trans-

ciende las formas tradicionales de hacer gestión que ya no dan respuesta efectiva a los problemas de la sociedad que demanda soluciones inmediatas. En este sentido, es la gerencia transformacional la que asume tanto los requerimientos como las motivaciones de sus colaboradores, además procura articular el interés de los demás actores de la sociedad en pro de construir modelos gerenciales que de cuenta de las múltiples transformaciones indispensable que permite mejor calidad de vida.

Repensar la gerencia es diseñar gestiones transformacionales para liderizar los cambios que demanda los procesos administrativos y organizacionales en tanto actualización de sus métodos como en la incorporación de nuevas tecnologías que aporten a la construcción de una sociedad más justa y equitativa. Al mismo tiempo, se requiere de un gerente transformacional que gestione desde una perspectiva más humanizadora, donde lo económico no sea lo más preponderante en su praxis sino también lo humano y ambiental.

De ahí, la importancia de articular este nuevo liderazgo con las inteligencias múltiples de las personas, que busque nutrir a la gerencia transformacional con los valores como libertad, justicia, equidad, respeto e igualdad y al mismo tiempo con los aspectos epistemológicos que orientan hacia un pensamiento crítico en nuestras organizaciones, como claves esenciales de una gestión que busca en la alteridad consensos y dialogicidad para alcanzar una gerencia que de manera oportuna responda a





las demandas y transformaciones requeridas para un mundo mejor.

Por lo que, tanto el liderazgo como las inteligencias múltiples contribuye a una gerencia transformacional en el sentido que permite potenciar la inteligencia intrapersonal e interpersonal integrada con la inteligencia ejecutiva, creativa y espiritual como herramientas gerenciales para la toma de decisiones que contribuyen a solucionar los diferentes marcos de complejidades y situaciones que se le presenta al gerente contemporáneo.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997) *Administración por valores. Como lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Editorial Norma. Colombia

Gardner, H. (2004). *Audiences for the theory of multiple intelligences*. *Teachers College Record*, 106, 212-220. <https://bit.ly/2S4LI5K>

Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Fondo de Cultura Económica.

Gardner, H. (1999). *Intelligence re-framed: Multiple intelligences for the 21st century*. Basic Books

Gardner, H. (2011). *Inteligencias múltiples*. Editorial Paidós Ibérica.

González, L., González, O., & Sandoval, A. (2014). *La inteligencia interpersonal e intrapersonal, elementos nucleares en el desarrollo emocional y social*. *Revista encuentro educacio-*

*nal*. Vol. 21. Universidad del Zulia, Venezuela. <https://bit.ly/3yisIHm>

Gutiérrez, E. (2015) *Liderazgo del personal directivo como factor Influyente en la formación de equipos de alto desempeño*. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Hinojosa, L. y Chirinos, N. (2011) *Liderazgo gerencial y dirección en la educación superior privada en Venezuela: modelos y perspectivas*. *Impacto científico*. Revista arbitrada venezolana. Vol. 6. N° 1. Universidad del Zulia. Venezuela.

Méndez, J. (2020). *Gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas: un estudio fenomenológico*. Universidad Politécnica Salesiana / Editorial ABYA-YALA <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19473>

Ocampo, T. (2016). *Liderazgo Transformacional e Inteligencias Múltiples en Empresas Exitosas*. Trabajo de Grado. Bogotá.

Pelekais, C. y Aguirre, R. (2008) *Hacia una cultura de responsabilidad social*. Pearson Educación de México. México.

Tejiero, S. (2016). *Múltiples inteligencias para la gerencia organizacional. Una visión empresarial para las organizaciones del siglo XXI*, Edición propia en formato electrónico, Saber UCV, Repositorio Institucional CDCH-UCV, Caracas.