



julio-diciembre 2023

Recibido: 15-07-2023

Aceptado: 16-10-2023

Liderazgo inteligente en la dirección de la gerencia contemporánea. Un enfoque desde las inteligencias múltiples

Autor (a): Hermes Francisco Guerra Seijas ¹, Shachenka Bondarenko² y Luis Edwins A. Martínez Hidalgo³

Dirección electrónica: sbodarenko2@uc.edu.ve

Adscripción: Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

Resumen: El presente estudio “Liderazgo inteligente en la dirección de la gerencia contemporánea”, cuyo abordaje de las temáticas se realizó desde las Teorías: de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner (1983), de la Inteligencia de Robert Sternberg (2020), la Gerencia Contemporánea de Jones y George (2022) y de Liderazgo de Peter Northouse (2016), destaca que el análisis, comprensión e interpretación del liderazgo inteligente fue fundamentado en las inteligencias múltiples, las cuales, potenciadas en el gerente, permiten solucionar problemas, así como lograr vincular la teoría y la praxis en razón del desempeño individual

¹ Ingeniero mecánico (Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño), Magister Scientiarum en Gerencia (Universidad de Carabobo), Asesor investigador (Fundauc). Docente UNEFA periodo 2000-2002. Docente de Postgrado Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3899-8983>. hguerra694@gmail.com. ² Licenciada en Contaduría Pública y Administración Comercial de la Universidad de Carabobo, Magister en Gerencia Logística por la UNEFA, Profesora de la Cátedra de Auditoria y Análisis de Estados Financieros FACES Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1122-1832>. Sbodarenko2@uc.edu.ve ³ Licenciado en Administración, mención: Recursos Materiales y Financieros por la Universidad Simón Rodríguez (UNESR). Especialización en Gerencia Educacional por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL); Maestría en Administración de Empresas, mención: Gerencia, Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Universidad de Carabobo (UC) Valencia, Venezuela. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3728-1198>, luismartinez127@gmail.com.

orientado a un bienestar social, y en este caso específico de estudio, bienestar organizacional. El propósito de esta investigación es interpretar como el liderazgo inteligente tributa a la dirección de la gerencia contemporánea sujeta a un mercado globalizado, de avances tecnológicos y amenazas ambientales. Para tal fin se realizó una exploración de fuentes bibliográficas relacionadas a las temáticas: liderazgo inteligente y gerencia contemporánea. La metodología utilizada se basó en una investigación documental, con enfoque cualitativo - interpretativo, usando el método hermenéutico y el análisis de contenido. En el estudio se develó que el liderazgo inteligente, fundamentado en las inteligencias múltiples, puede actuar como mecanismo coadyuvante en la reducción del impacto de los fenómenos de globalización, avance tecnológico e implicaciones de las presiones ambientales de una gerencia contemporánea. Las interpretaciones revelan que las inteligencias múltiples, se presumen importantes para el desempeño efectivo del liderazgo inteligente aportando valor agregado a la dirección de la gerencia contemporánea.

Palabras clave: Liderazgo, inteligencia, liderazgo inteligente, inteligencias múltiples, gerencia contemporánea.

Intelligent leadership in the direction of contemporary management. An approach from multiple intelligences.

Abstract: The present study "Intelligent leadership in the direction of contemporary management", whose approach to the themes was carried out from Howard Gardner's Theory of Multiple Intelligences (1983), Robert Sternberg's Intelligence (2020), Contemporary Management by Jones and George (2022) and Peter Northhouse's of Leadership (2016), highlights that the analysis, understanding and interpretation of intelligent leadership was based on multiple intelligences, which, when strengthened in the manager, allow solving problems, as well as achieving link theory and

praxis based on individual performance oriented to social well-being, and in this specific case of study, organizational well-being. The purpose of this research is to interpret how intelligent leadership contributes to the direction of contemporary management subject to a globalized market, technological advances and environmental threats. For this purpose, an exploration of bibliographic sources related to the themes: intelligent leadership and contemporary management was carried out. The methodology used was based on documentary research, with a qualitative-interpretative approach, using the hermeneutic method and content analysis. The methodology used was based on documentary research, with a qualitative-interpretative approach, using the hermeneutic method and content analysis. In the study it was revealed that intelligent leadership, based on multiple intelligences, can act as a contributing mechanism in reducing the impact of globalization phenomena, technological progress and implications of environmental pressures of contemporary management. The interpretations reveal that multiple intelligences are presumed important for the effective performance of intelligent leadership, adding value to the direction of contemporary management.

Keywords: Leadership, intelligence, intelligent leadership, multiple intelligences, contemporary management.

Introducción

La administración es la ciencia cuyo objeto de estudio son las organizaciones. En relación con este último, son un conjunto de seres humanos con propósitos racionales y humanos comunes. Estos requieren de rasgos característicos en quienes gerencian o administran lo esencial, en su forma, aspectos y funciones en las empresas. Tal como lo denota Katz y Kahn (2013), para entender las organizaciones humanas se debe comprender los ciclos de crecimiento y

caída, predecir efectos y su efectividad. En este sentido, éstas, para cumplir dichos objetivos humanos y racionales, son dirigidas por gerentes de diferentes niveles (estratégico, táctico y operacional), cuya gerencia, se debe adaptar y ajustar a los continuos cambios del entorno, tanto internos como externos, de la organización.

De acuerdo con Jones y George (2022), existen tres habilidades que desarrolla el gerente con la experiencia y la educación formal, tales como: conceptuales, humanas y técnicas. Este señalamiento permite inferir, que la constitución de un gerente debe estar orientado hacia el desarrollo de competencias, de manera que mejore su desempeño en la gestión gerencial. Desde el enfoque humanístico de la gerencia, uno de los rasgos característicos de mayor impacto en el desempeño del gerente, en el cambio organizacional, es el liderazgo. En este sentido, Chiavenato (2009) señala que “las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad” (p. 335). Es decir, el liderazgo les confiere significado, sentido y propósito a la dirección, para el logro de los objetivos planteados en la organización.

Así mismo, un gerente debe ser capaz de asumir nuevos retos y desafíos, en un entorno volátil, de incertidumbre, complejo y de mucha ambigüedad (VUCA, por sus siglas en ingles). Sin embargo, aun cuando no todos los gerentes son líderes, estos pueden desarrollar habilidades como las mencionadas anteriormente (conceptuales, humanas y técnicas) para transformarse en líderes efectivos con influencia del proceso constructivo de futuribles a fin de visualizar los mejores escenarios de la organización. Tal como lo señala Robbins y Judge (2013), “En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones” (p. 368)

De acuerdo con el planteamiento anterior, para hacer eficiente la dirección de la empresa, el líder debe hacer conciencia, que no basta solo con el desarrollo de la inteligencia racional, sino que debe ampliar sus conocimientos en cuanto a esta temática en un contexto de múltiples inteligencias expuestas hoy en día. En este sentido, Robbins y Coulter (2010) destacan que “Los líderes necesitan ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como ser capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas” (p. 372). En este orden de ideas y de acuerdo con la cita anterior, el “ser lo suficiente inteligentes”, se puede interpretar como la capacidad de comprender y aprovechar las múltiples inteligencias humanas, así como los rasgos, conductas y situaciones que se manifiestan en la relación de liderazgo entre líder y seguidor, para direccionar de la mejor forma las organizaciones contemporáneas sujetas a nuevos paradigmas y desafíos.

En este sentido, el liderazgo inteligente en la gerencia contemporánea se orienta a focalizar su atención hacia aspectos fundamentales como: entorno gerencial, gerencia estratégica, dirección individual y de grupos, y gestión crítica de procesos organizacionales, todo ello enfocado a la eficiencia y productividad para la competitividad organizacional (Jones y George, ob. cit.). Por lo que, en esta investigación surge la interrogante siguiente:

¿De qué manera tributa el liderazgo inteligente a la dirección de la gerencia contemporánea sujeta a un mercado globalizado, de avances tecnológicos acelerados y amenazas de limitaciones planetarias?

El propósito de este estudio es interpretar el liderazgo inteligente en la dirección de la gerencia contemporánea desde un enfoque desde las inteligencias múltiples, y con ello, desarrollar un mejor entendimiento acerca del liderazgo inteligente, y como éste puede aportar a una gerencia

contemporánea. Para dar respuesta a la interrogante rectora del estudio, se realizó una exploración de distintas fuentes bibliográficas, utilizando las técnicas e instrumentos de la investigación documental. El enfoque utilizado fue el cualitativo-interpretativo. Se empleó el método hermenéutico en contexto teórico documental, lo que coadyuvó a la descripción, entendimiento e interpretación de las temáticas planteadas: Liderazgo inteligente y gerencia contemporánea. Cabe destacar, que en la indagación se exploró de manera exhaustiva los enfoques y teorías del liderazgo para describir, de manera sucinta las características más relevantes del liderazgo, así como las diversas inteligencias, según la teoría de las inteligencias múltiples, que pudieran validar teóricamente el constructo “liderazgo inteligente” para confrontarlo, a través de investigaciones futuras, a una realidad empírica de una gerencia contemporánea con características propias de un mundo globalizado, de acelerados avances tecnológicos y amenazas de limitaciones planetarias.

Metodología

La metodología utilizada se fundamentó en un diseño documental, con enfoque cualitativo - interpretativo, utilizando el método hermenéutico y el análisis de contenido. Se realizó una exploración de fuentes bibliográficas relacionadas a las temáticas: liderazgo inteligente y gerencia contemporánea. En las siguientes herramientas de búsqueda: Google Académico, Redalyc, CrossRef Metadata Search: permite buscar artículos específicos, obtener la dirección DOI asignada a cada uno de ellos y acceder a la página de la editorial donde se encuentra el texto completo. Los documentos consultados fueron aproximadamente cincuenta y siete.

Aspectos teóricos

El liderazgo organizacional. El liderazgo es un fenómeno complejo y fascinante que ha suscitado el interés de numerosos investigadores en el campo de las ciencias sociales. El objetivo de este artículo es analizar las diferentes concepciones del liderazgo que han surgido a lo largo de la historia y su aplicación en el contexto organizacional. Para ello, se parte de los aportes de Warren Bennis, quien en la década de 1950 introdujo una perspectiva humanista del liderazgo, basada en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (Bennis, 1959). A partir de entonces, el concepto de liderazgo ha evolucionado desde una visión centrada en la dominación del líder sobre los seguidores, hasta una concepción más participativa y democrática, que enfatiza la influencia mutua, el trabajo en equipo, el comportamiento del líder y la cultura organizacional (Moore, 1927; Hemphill, 1949; Seeman, 1960; Rost, 1991). Estas definiciones se revisarán brevemente en este trabajo, con el fin de ofrecer una visión general del estado del arte sobre el liderazgo y sus implicaciones para las organizaciones. Esta investigación se justifica por la relevancia que tiene el liderazgo para el éxito y la competitividad de las organizaciones en el siglo XXI, así como por la necesidad de profundizar en el conocimiento de este fenómeno desde una perspectiva multidisciplinar y crítica.

Partiendo de la delimitación conceptual anteriormente señalada, el liderazgo remite a la conducción de grupos y dirección organizacional, en otras palabras, al liderazgo gerencial en las organizaciones. Hablar de una definición de liderazgo sería una tarea de mucha dificultad. Es decir, para construir una única definición para todos, tendríamos que referir a los cientos de autores que han escrito sobre el tema.

Sin embargo, referiremos algunas definiciones para dilucidar el concepto. Northouse (2016) destaca que “el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (p.

6). Chiavenato (2019) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos” (p. 78). En este mismo orden y dirección Jones y George (ob. cit.) lo definen como “El proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otras personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a lograr las metas del grupo o de la organización” (p. 408). Como se puede observar en las definiciones anteriores se expresan de manera explícita cuatro elementos comunes: 1. El líder; 2. La influencia; 3. Los seguidores; y 4. Los objetivos y metas planteados.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, existen múltiples formas para definir el liderazgo, sin embargo, es imperativo mencionar algunos componentes relevantes del fenómeno, develados por Northouse (ob. cit.), como: 1. El liderazgo es un proceso; 2. El liderazgo involucra influencia; 3. El liderazgo ocurre en grupo; y 4. El liderazgo implica objetivos comunes. Estos componentes permitieron a Northouse (ob. cit.) definir el liderazgo como “un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (p. 6). Como se observa en el concepto se destaca el término “proceso” el cual no corresponde a un rasgo característico del líder sino un fenómeno transaccional entre el líder y el seguidor, es decir, existe una afección bidireccional de la relación en un evento interactivo, lo que faculta disponibilidad de liderazgo para todos y no para un determinado grupo.

Es importante resaltar que debemos entender la potencialidad de la capacidad de influencia de los líderes como un poder sine qua non del liderazgo, es decir, la carencia de influencia en un individuo limita la condición de líder para el desarrollo del liderazgo en la organización o simplemente el liderazgo no existe. En este sentido, Gibson et al. (2011) destaca que “los líderes son aquellos individuos

que influyen en otros para que hagan lo que éstos no harían si no tuvieran su influencia” (p. 308). Es decir, indiferentemente sea el objetivo y el fin del líder, este no pudiese lograr su cometido, si no tiene la influencia, para alcanzar las metas, objetivos o propósitos planteados por la organización. Por otro lado, los objetivos y metas que propone el líder a sus seguidores deben estar acordes con sus principios y valores (Rabouin et al., 2013).

Por otra parte, el liderazgo ocurre en grupo, ya que donde existen grupos existe liderazgo. Northouse (ob. cit.) señala que “el liderazgo se trata de un individuo que influye en un grupo de otros para lograr objetivos comunes” (p. 6). Como lo menciona Robbins y Judge (ob. cit.) los grupos no son masas de seres humanos desorganizadas, es decir, estas turbas tienen propiedades que les permiten manifestar conductas individuales para conformar el grupo y definir el desempeño colectivo. Estos autores destacan algunas de estas propiedades que moldean el comportamiento como: Los roles, conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social; las normas, estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo; los estatutos, posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros; el tamaño del grupo, tiene que ver cómo afecta al desempeño grupal; y el grado de cohesión, el grado en que sus miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo.

Finalmente, el último componente, el liderazgo implica objetivos comunes, lo que alude al foco en el cual se centran líder y seguidores cuando tienen propósitos comunes. Cabe destacar, que cuando existen metas comunes prevalece la ética ya que el esfuerzo del líder se concentra en el éxito de los seguidores en el logro de las metas propuestas (Northouse, ob. cit.). Considerando los componentes

planteados por Northouse descritos anteriormente, existen investigaciones que han demostrado que la personalidad tiene gran impacto en la emersión del liderazgo. Tal es el caso de los estudios de Smith y Foti (citado en Northouse, 2016) que, en una muestra de 160 estudiantes universitarios, los que eran más dominantes e inteligentes tenían más posibilidad de ser identificados como líderes por otros miembros de su grupo.

Enfoques y teorías del liderazgo. Los enfoques propuestos por Castro Solano (citado en Rabouin et al., ob. cit.) destacan cuatro enfoques fundamentales del liderazgo: a) Enfoque de los rasgos; b) conductual; c) situacional o de contingencia; y d) transformacional. Los cuales se describen a continuación:

Enfoque de los rasgos. Desde esta perspectiva el líder tiene características especiales que los diferencia de aquellos que no las poseen y que no ejercen influencia sobre otras personas. Aun cuando este enfoque tuvo auge en el siglo XX, a mediados de este siglo fue cuestionado por los resultados de las investigaciones de Stogdill en el año de 1948, quien permitió que se reconceptualizara el liderazgo con énfasis en la relación entre personas en una situación social. Sin embargo, este enfoque de rasgos permaneció dominante, pero debía considerarse los requerimientos de la situación. En relación con este último, las investigaciones recientes de liderazgo desde esta perspectiva de rasgos han revitalizado este enfoque, sobre todo con la aparición en escena del liderazgo carismático que según las investigaciones de Jung y Sosik (2006) determinaron que estos líderes poseen rasgos de inteligencia, autocontrol, participación en el manejo de impresiones, motivación para alcanzar el poder social y motivación para lograr la autorrealización.

Enfoque conductual. Este enfoque está relacionado con los estilos de liderazgo, tal es el caso de Kurt Lewin junto a sus colaboradores, quienes en la universidad de Iowa en 1930, pudieron identificar dos estilos de liderazgo: El autocrático y

el democrático. Por otro lado, Rensis Likert, en la universidad de Michigan en 1940, quien identificó dos estilos: uno centrado en el trabajo y el otro centrado en las personas. Así mismo, Ralph Stogdill en 1940 determinó cuatro estilos de liderazgos, desde dos dimensiones y dos niveles, cuyas dimensiones son una estructura inicial y una consideración y los niveles fueron, un nivel de atención bajo y uno elevado. Otros estilos fueron los de Blake y Moun-ton, en la universidad de Ohio en 1991, quienes, a través del análisis y combinación de dos dimensiones, interés por la gente e interés por la producción, lograron generar cinco estilos de liderazgos. Cabe destacar que este enfoque permitió establecer un vínculo entre los diversos niveles de liderazgo logrado y el comportamiento sostenido por los líderes (Rabouin et al., ob. cit.).

Enfoque de las contingencias. Este enfoque sostiene que el liderazgo depende de la interacción entre el líder, los seguidores y la situación. Dentro de este enfoque, se destacan dos teorías principales: la teoría de la contingencia de Fiedler (1951) y la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969). La primera teoría propone que existen dos estilos de liderazgo: uno orientado a la tarea y otro orientado a los individuos. Estos estilos son influenciados por tres factores situacionales: la relación entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y el poder por posición. La segunda teoría plantea que el líder debe adaptar su comportamiento a las necesidades y capacidades de los seguidores. Para ello, el líder debe combinar dos tipos de conductas: las directivas, relacionadas con la tarea, y las de apoyo, vinculadas con las personas. Estas conductas dan lugar a cuatro estilos de liderazgo posibles: delegar, entrenar, dirigir y apoyar. Estos estilos se aplican según el nivel de madurez de los seguidores.

Asimismo, se encuentra la teoría del camino-meta, ampliada por House y Mitchell en 1974, la cual consiste en

aumentar la productividad a través de la satisfacción de los trabajadores por la motivación transmitida al grupo por el líder. De igual forma, la teoría del continuo de liderazgo desarrollada por Tannenbaum y Schmidt en 1973, quienes les dieron continuidad a los estudios de Kurt Lewin. Otra teoría es la decisión normativa desarrollada por Vroom y Jago en 1988, centrada en los diferentes niveles de liderazgo participativos que mide los grados de efectividad en la influencia en la calidad y responsabilidad de las decisiones tomadas. De manera semejante, la teoría de los sustitutos del liderazgo desarrollada por Kerr y Jermier en el año de 1978, quienes relacionaron factores del contexto requeridos para que emerja la necesidad del liderazgo: características de los seguidores, características de la tarea y características de la organización. Y finalmente, la teoría del liderazgo transaccional propuesta por Burns en 1978, la cual refiere a un proceso bidireccional de influencias, favorables o no, entre líder y seguidor.

Enfoque transformacional. Estas teorías promueven transformaciones en los individuos, entre ellas tenemos la teoría del líder carismático, desarrollada por Robert House en 1977; esta teoría refiere a los rasgos del líder carismático el cual tiene autoconfianza, convicciones firmes, visión articulada, capacidad de cambio, proyección de expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, mostrar entusiasmo y emoción y ser consciente de la realidad (Koontz y Weihrich, 2013). De la misma manera, Bernard Bass desarrolla la teoría del liderazgo transformacional en 1985, cuya teoría trasciende los intereses personales, a través de profundos cambios en los seguidores, para finalmente focalizar la atención plena en el proyecto organizacional. Según Rabouin (ob. cit.) los componentes de este liderazgo transformacional son: el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Las inteligencias múltiples (IM) en el ámbito organizacional. De acuerdo con los planteamientos anteriores, dentro de los rasgos importantes en las diversas investigaciones sobre el tema de liderazgo, la inteligencia o capacidad intelectual es relacionada de manera favorable con el liderazgo. La relación entre la inteligencia y los índices de liderazgo, de manera positiva, sustentó los hallazgos encontrados por Day et al. (2004) donde concluyen que los líderes tienden a tener mayor inteligencia que sus seguidores. Por su parte, Jones y George (ob. cit.) destacan que cuando los tomadores de decisiones presentan restricciones en la capacidad intelectual se dificulta determinar una decisión óptima.

La teoría de las inteligencias múltiples fue desarrollada por el psicólogo estadounidense Howard Gardner, quien, en contraposición a la teoría general de la inteligencia, destaca que el ser humano no depende de una sola inteligencia para resolución de todos los problemas humanos (Spearman, 1904). De acuerdo con esta teoría IM, una inteligencia es “un potencial biopsicológico para procesar información” (Gardner, 1993, p. 5). Es decir, este concepto remite al potencial de la inteligencia como algo que debe ser estimulado o desarrollado por el entorno cultural, y en cuanto a lo biopsicológico se refiere al cerebro y a la mente como dos entes diferentes e independientes. Recordemos que el cerebro es a lo que hace referencia Gardner como un órgano (Biológico) y la mente como una abstracción (psicológico) que implica las interrelaciones, lo normativo, la cultura entre otros.

Para Gardner (1993) el potencial biopsicológico desarrollado en el individuo permite solucionar problemas, así como lograr vincular la teoría y la praxis en razón del desempeño individual orientado a un bienestar social, y en este caso específico de estudio, bienestar organizacional. Es por ello, que cada individuo tiene la potestad de potenciar su

inteligencia de acuerdo con el contexto cultural donde se desarrolle (Gardner, 2004). En este mismo orden de ideas, Lev Vygotsky en 1978, consideraba que la inteligencia se abría paso desde el exterior hacia el interior, por tanto, Sternberg (2020) destaca que, desde esta perspectiva sociológica, “los procesos de socialización afectan el desarrollo de la inteligencia y los constructos relacionados” (p. 11). En resumen, la teoría de las inteligencias múltiples plantea, que todos los seres humanos tienen diversas inteligencias, parcialmente autónomas, que se combinan en mayor o menor grado, dependiendo del contexto cultural, permitiendo que el individuo tome decisiones óptimas y en consecuencia pueda resolver problemas.

De manera que Gardner (2004) considera que, “al volver nuestra atención a las inteligencias específicas, debo repetir que no existen como entidades físicamente verificables, sino sólo como construcciones científicas de utilidad potencial” (p. 93). Por tanto, para comprender la complejidad de la inteligencia debemos hacer consciencia que existe como realidad tangible, genuina y mensurable. En este sentido, Gardner (2016) clasifica, en su teoría de las inteligencias múltiples, siete inteligencias particulares, las cuales se definen y describen a continuación:

Inteligencia Lingüística. Es la habilidad para analizar información y crear productos que involucren lenguaje oral y escrito, como discursos, libros y memorandos. En el ámbito gerencial, despliega la capacidad de oratoria y la redacción de informes, reportes entre otros.

Inteligencia Lógica-matemática. Consiste en la habilidad para desarrollar ecuaciones y pruebas, hacer cálculos y resolver problemas abstractos. En el contexto gerencial, le permite al líder el desarrollo de una gerencia estratégica efectiva y la organización de equipos de trabajo con similares características de razonamiento lógico matemático.

Inteligencia Espacial. Se fundamenta en la habilidad para reconocer y manipular información espacial detallada y a gran escala. Los líderes con predominio de esta inteligencia tienen mayor capacidad para ubicarse en las coordenadas espacio-temporal a la hora de la toma de decisiones y análisis de problemas en las organizaciones.

Inteligencia Musical. Radica en la habilidad para producir, recordar y dar significado a diferentes patrones de sonido. Esta inteligencia en el líder desarrolla la sensibilidad y emotividad adecuada para transmitir entusiasmo e inspirar a los seguidores a la hora de realizar las tareas, así como armonizar el clima laboral para una mayor y mejor compenetración del grupo.

Inteligencia Corporal-Kinestésico. La capacidad de usar el propio cuerpo para crear productos o resolver problemas. Esta inteligencia permite al líder la concepción del hombre como un ser dinámico, recreativo, deportivo, lo que proporciona al líder una consciencia plena de su propia salud y la de sus seguidores, a través del equilibrio cuerpo y mente, para el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades laborales en la organización.

Inteligencia Interpersonal. Se basa en la habilidad para reconocer y comprender los estados de ánimo, deseos, motivaciones e intenciones de otras personas. Le permite al líder la capacidad para armonizar las relaciones personales, profesionales y laborales entre sus seguidores para mantener un mejor nivel de convivencia, desarrollando una comunicación eficaz entre los grupos, fortaleciendo el vínculo social y organizacional, logrando así un mejor clima laboral de la organización y su entorno.

Inteligencia Intrapersonal. Consta de la habilidad para reconocer y comprender los propios estados de ánimo, deseos, motivaciones e intenciones. Esta inteligencia permite al líder conocerse a sí mismo, como ser biopsicosocial, de

manera de poder comprender a los demás y de manera consciente lograr transformarse a sí mismo y a sus seguidores desde sus sesgos y disonancias cognitivas. Tal como lo manifestaba Freud, la clave de la salud era el conocimiento de sí mismo y la disposición para enfrentar los dolores y paradojas inevitables de la existencia humana (Gardner, 2016).

Para el año de 1995 Gardner identificó una inteligencia adicional, la Inteligencia Naturalista, la cual estriba en la habilidad para identificar y distinguir entre diferentes tipos de plantas, animales y formaciones climáticas que se encuentran en el mundo natural. Un líder con este tipo de inteligencia desarrollada contribuye de manera activa, en los procesos de sustentabilidad en la interacción de individuos, grupos, organización y ambiente, motivando de manera dinámica a la creación e innovación de nuevas ideas.

En efecto Gardner (2016) hizo referencia a una inteligencia de nivel superior que no logró definir y que dejó como inicio para otros investigadores de este tipo de inteligencia, sin embargo, señala que son “capacidades cognitivas que parecen ser de nivel superior, que claramente utilizan las habilidades mentales, pero que, debido a su naturaleza en apariencia amplia y general, parecen inexplicables dentro de los términos de las inteligencias individuales” (p. 287). Al hacer este señalamiento, Gardner ha considerado otras inteligencias potenciales, entre estas, la “inteligencia existencial”. En este sentido, Zohar y Marshall (2001), fundamentándose en los estudios de Howard Gardner y de la neurociencia, proponen llamarla “Inteligencia espiritual” quienes destacan que esta inteligencia superior “nos permite integrar lo intrapersonal con lo interpersonal, superar el abismo entre el ser y el otro” (p. 28).

En resumen, los aportes de la teoría de las inteligencias múltiples, las cuales pueden aislarse utilizando los criterios estipulados por Gardner, pueden utilizarse en el liderazgo,

desde los diferentes enfoque y teorías del liderazgo, considerando que rara vez se aplican de forma aislada a la resolución de problemas de la realidad empírica (Sternberg, ob. cit.). Por ejemplo, un directivo para el análisis de los estados financieros se basará claramente en la inteligencia lógico-matemática. Sin embargo, es probable que también use la inteligencia lingüística para leer los informes financieros que deben ser interpretados. La gerencia de recursos humanos depende de la inteligencia interpersonal, pero también se basa en la inteligencia lingüística para interpretar las verbalizaciones de los clientes internos y externos al plantear sus apreciaciones en cuanto a las diversas situaciones que se presentan en las relaciones laborales. También probablemente recurran a la inteligencia cinestésica corporal para interpretar el lenguaje corporal de los trabajadores.

El Liderazgo inteligente en la gerencia contemporánea

Una vez revisado los conceptos, características, enfoques y teorías del liderazgo, así como de la teoría de las inteligencias múltiples, es imperativo realizar una vinculación entre liderazgo e inteligencia para comprender su interrelación hacia un liderazgo inteligente. Pero antes, es imperativo contextualizar la gerencia contemporánea para determinar de qué manera el liderazgo inteligente aporta a dicha gerencia. En este sentido, gerenciar hoy en día es una situación compleja, debido a los desafíos que se presentan tanto a lo interno como a lo externo de las organizaciones. Para dirigir una organización los gerentes deben desarrollar y potenciar el conocimiento y sus habilidades de manera de estar atentos a los continuos cambios del entorno (Jones y George, ob. cit.).

Una de las metas principales de las organizaciones es que sus productos y servicios sean valorados y que sean de preferencia por los clientes. Para ello, según Jones y George (ob. cit.) se requiere de tres elementos fundamentales,

eficiencia, como el nivel de productividad en que se utilizan los recursos para obtener una meta; eficacia, como la adecuación de las metas que persigue una organización y el grado en que la organización alcanza esas metas; y desempeño organizacional, que refiere a cuán eficiente y efectivamente un gerente usa los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas organizacionales (Ver figura 1).

Figura 1. Eficiencia, Eficacia y Desempeño en una Organización

		EFICIENCIA	
		BAJO	ALTO
EFICACIA	ALTO	Baja eficiencia/ Alta eficacia El gerente elige los objetivos correctos a perseguir, pero hace un mal trabajo al usar los recursos para lograr estos objetivos. Resultado: un producto que los clientes quieren, pero que es demasiado caro para que lo compren.	Alta eficiencia/ Alta eficacia El gerente elige los objetivos correctos a perseguir y hace un buen uso de los recursos para lograr estos objetivos. Resultado: Un producto que los clientes quieren a una calidad y precio que pueden pagar.
	BAJO	Baja eficiencia/ Baja eficacia El gerente elige metas equivocadas para perseguir y hace un mal uso de los recursos. Resultado: un producto de baja calidad que los clientes no quieren.	Alta eficiencia/ Baja eficacia El gerente elige objetivos inapropiados, pero hace un buen uso de los recursos para alcanzar estos objetivos. Resultado: un producto de alta calidad que los clientes no quieren.

Fuente: Jones & George (2022), adaptado por Guerra, Bondarenko y Martínez (2023)

Lo que se puede observar en la figura 1, es que las organizaciones de alto rendimiento son eficientes y eficaces. Por tanto, pudiéramos considerar que un líder inteligente debe enfocarse en estos componentes como puntos de orientación para el desempeño efectivo de las categorías expuestas por Jones y George (ob. cit.) de una gerencia contemporánea: entorno gerencial, la toma de decisiones gerenciales, Liderar individuos y grupos, y gestión crítica de procesos organizacionales, las cuales se describen, de manera sucinta, a continuación.

Entorno gerencial. En las organizaciones existe diversidad de pensamiento gerencial para asumir el compromiso con las distintas partes interesadas (stakeholders), es decir, grupos que son afectados positiva o negativamente por la toma de decisiones de los gerentes. En este sentido Guédez (2002) destaca que el peso de la ética en el desempeño gerencial es explícito en una Gerencia Visionaria o de los valores. Esta dimensión axiológica, en el desempeño del líder inteligente, rigen la conducta relacionados con los diferentes roles asumidos por el gerente en la organización. Para Chiavenato (2019, p. 398) la ética es “es un conjunto de valores morales y principios que orientan la conducta humana en la sociedad en el sentido de que haya un equilibrio en el contexto social, posibilitando que nadie sea perjudicado”. Bajo esta misma línea de pensamiento Jones y George (ob. cit.) señalan que “la ética son los principios morales rectores internos, valores y creencias que las personas utilizan para analizar o interpretar una situación y luego decidir cuál es la forma correcta o apropiada de comportarse” (p. 115). Este señalamiento, nos permite reflexionar que las decisiones gerenciales fundamentadas en la ética no solo favorecen la eficiencia y eficacia de la operatividad empresarial, sino también el desarrollo económico de un país.

Por tanto, un líder inteligente debe considerar la Gerencia Contemporánea como una Gerencia Visionaria con propósito para “determinar el rumbo hacia el cual se dirigen los esfuerzos y la flexibilidad para adaptarse a las incertidumbres de la realidad” (Guédez, ob. cit., p. 47). Todo ello, sucumbe en energías que impulsan compromisos con las partes interesadas o stakeholders. Al final, la conducta ética de un líder coadyuva al desempeño individual, grupal y organizacional, dándole sentido a la vida, bienestar y desarrollo de la organización y la nación.

Desde el contexto de una gerencia contemporánea, un líder inteligente debe fundamentarse siguiendo las cuatro reglas

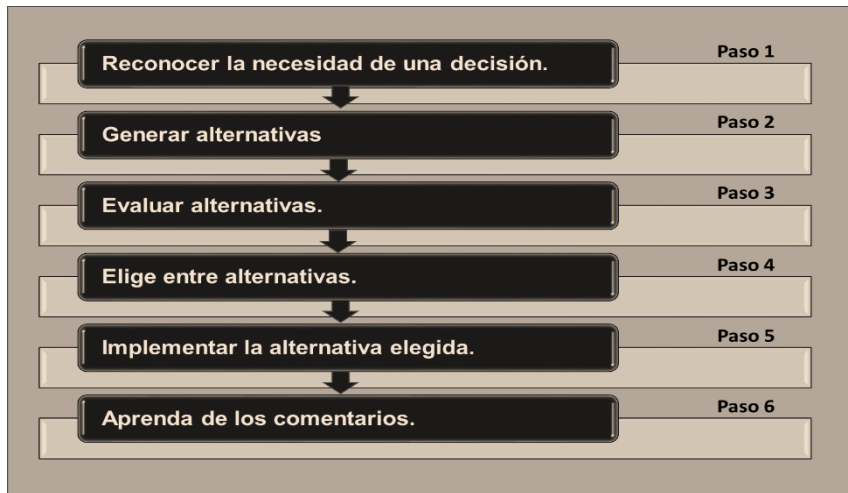
éticas que Jones y George (ob. cit.) sugieren, las cuales corresponden a las reglas utilitarias, morales, de justicia y prácticas. Por otro lado, el asumir un comportamiento ético en el quehacer cotidiano en las organizaciones nos hace socialmente responsables. De esta forma, el líder inteligente originará aumento general en la eficiencia, eficacia y el desempeño de la organización, lo que finalmente repercutirá en una buena reputación, apoyo incondicional de los stakeholders y desempeño óptimo de la organización. En este sentido, un líder inteligente, para gestionar el entorno gerencial, podrá utilizar la inteligencia intrapersonal, que correspondería al conocerse a sí mismo, que principios y valores rigen mi vida; interpersonal, como esos principios y valores me relacionan con los demás, corporal kinestésica, congruencia en lo que expreso y lo que hago.

La toma de decisiones. La toma de decisiones en una organización es ejecutada por todos los miembros de la organización, sin embargo, en el presente estudio nos concentraremos en la toma de decisión gerencial. En este sentido, toda decisión gerencial está impregnada de un cúmulo de informaciones que tienen en su poder, por tanto, todo líder inteligente debe ser capaz de saber usar ese arsenal de información y que puedan entender por qué algunas veces los resultados de las decisiones no son tan favorables (Hill y Jones, 2011). Por lo que, Robbins y Judge (2013) destacan el modelo racional de toma de decisiones el cual refiere a la manera como los individuos se comportan para maximizar los resultados. Por una parte, la toma de decisión gerencial se basa en la racionalidad acotada en la cual se excluye la complejidad del problema tomando los rasgos esenciales para construir un modelo simple de toma de decisiones, y por otra, la toma de decisiones intuitiva, que consiste en fundamentar la decisión en la experiencia depurada a través de un proceso inconsciente construido.

En esta misma línea de pensamiento, Jones y George (ob. cit.) destacan que la toma de decisiones es “el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas mediante el análisis de las opciones y la toma de determinaciones o decisiones acerca de las metas específicas de la organización y los cursos de acción”. (p. 184). Sin embargo, como se mencionó anteriormente, en el proceso de toma de decisiones, el gerente tiene gran cantidad de información que debe emplear de manera eficaz, por lo que, para comprender esa eficacia en la toma de decisiones, un punto importante que coadyuva en este proceso es reconocer el impacto de los sesgos cognitivos en la calidad de la decisión (Hill y Jones, ob. cit.).

Este constructo de “sesgo cognitivo” fue propuesto por Tversky y Kahneman a principios de la década de los 70s. En estudios realizados por diversos investigadores, Tversky y Kahneman, 1974, Kahneman, Slovic y Tversky, 1982, Haselton, Nettle, & Andrews, 2005; Kahneman, 2011 (citados en Juárez, 2019, p. 27) definen el término de manera general como “un patrón de desviación en el juicio, en el que las inferencias que hacemos sobre otras personas y/o situaciones pueden ser ilógicas”. Cabe destacar, que existen infinidad de sesgos cognitivos que afectan nuestras decisiones a diario. Por lo que un líder inteligente debe ser capaz de reconocer los sesgos que afectan las decisiones en la organización y seguir la ruta más eficaz para tomar las mejores decisiones. En este sentido, Jones y George (ob. cit.) describen seis pasos que un líder debería seguir para tomar las mejores decisiones (ver figura 2). En la figura 2 se observa claramente una forma secuencial y sistemática de la toma de decisiones. Sin embargo, los gerentes utilizan en estos procesos heurísticas que pueden orientarse a errores sistemáticos en las alternativas y en las propias decisiones.

Figura 2. Seis pasos en la toma de decisiones.



Fuente: Jones & George (2022), adaptado por Guerra, Bondarenko y Martínez (2023)

En la gerencia contemporánea, Jones y Gareth (ob. cit.) destacan cuatro fuentes de sesgos que afectan de manera desfavorable la forma en que un líder toma las decisiones, estas son:

- **Sesgo de confirmación.** Es un sesgo cognitivo que resulta de la tendencia a basar las decisiones en las propias creencias existentes, incluso si la evidencia muestra que esas creencias son incorrectas.
- **Sesgo de representatividad.** Es un sesgo cognitivo que resulta de la tendencia a generalizar de manera inapropiada a partir de una pequeña muestra o de un solo evento o episodio vívido.
- **Sesgo de ilusión de control.** Es una fuente de sesgo cognitivo resultante de la tendencia a sobrestimar la propia capacidad para controlar actividades y eventos.

- Sesgo de compromiso creciente. Es una fuente de sesgo cognitivo resultante de la tendencia a comprometer recursos adicionales para un proyecto incluso si la evidencia muestra que el proyecto está fallando.

En resumen, un líder inteligente debe hacer consciencia de los sesgos y su impacto en la forma que toma las decisiones. El líder inteligente, utilizando la inteligencia lógico-matemática, puede analizar las decisiones que hayan tomado, ya sea con resultados favorables y desfavorables, identificando el tiempo empleado en cada paso del proceso, la forma de recolectar la información para determinar los pros y los contras de las alternativas, con esto se puede determinar el tiempo efectivo que se debe emplear en cada situación. Por otro lado, el líder inteligente, puede utilizar la inteligencia intrapersonal para, introspectivamente, identificar los sesgos cognitivos que pudieran estar afectando las decisiones, así como la inteligencia interpersonal, para de manera grupal con sus pares, exponer sus debilidades en su estilo de toma de decisiones para fortalecerlas.

Liderar individuos y grupos. En el proceso de liderar individuos y grupos en las organizaciones existen dos elementos fundamentales en el liderazgo gerencial: la motivación que proporciona el líder a los individuos y grupos y el impacto que esta produce en el desempeño de sus colaboradores para lograr que la organización logre los objetivos planeados. En cuanto a la motivación, Robbins y Judge (ob. cit.) la definen como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p. 240). De acuerdo con este señalamiento, la motivación presenta tres elementos fundamentales, intensidad, como la cantidad de esfuerzo de un individuo, dirección, como la orientación al logro de las metas de la organización, y persistencia, como el tiempo que es capaz de mantener el esfuerzo en el tiempo.

Para entender la motivación existen teorías que nos orientan a su respectiva comprensión tales como, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la cual plantea que el ser humano manifiesta cinco necesidades de manera jerárquica, de las cuales se encuentran: las fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización (Maslow, 2017). Así mismo, la teoría X y Y propuesta por Douglas McGregor, la cual consiste en una visión dicotómica de la realidad del ser humano, una visión negativa que llamó X, la misma parte de que los trabajadores les disgusta el trabajo a tal punto que hay que dirigirlos, coaccionarlos para que ejecuten las tareas. Por el contrario, una visión positiva que llamó Y donde los trabajadores asumen el trabajo como algo natural con lo cual deben actuar con responsabilidad (Robbins y Judge, ob. cit.).

Adicional se encuentra la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la cual plantea la relación entre factores intrínsecos con la satisfacción laboral y factores extrínsecos con la insatisfacción. También se le llama teoría de la motivación e higiene (Robbins y Judge, ob. cit.). De manera semejante, se presenta la propuesta de David McClelland (1989) con la teoría de las necesidades y la cual se centra en tres necesidades:

- La necesidad de logro es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La necesidad de afiliación es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

Así como las teorías tradicionales de la motivación existe un acervo importante de teorías contemporáneas que hoy en día explican la motivación de los individuos en las organizaciones. Entre ellas tenemos, la teoría de la autodeterminación de Ryan

y Deci (2017), plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones; la teoría de la motivación de establecimiento de metas de Locke y Latham (2013), explica qué hace que en tareas relacionadas con el trabajo existen algunas personas que se desempeñan mejor que otras. Adicional, la teoría de la autoeficacia de Albert Bandura (1995), quien manifiesta que los gerentes que son inteligentes, meticulosos y estables emocionalmente tienen muchas más probabilidades de alcanzar un alto nivel de autoeficacia. Así mismo la teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1964), esta teoría establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo (Robbins y Judge, ob. cit.).

El conocimiento de las teorías motivacionales, en una gerencia contemporánea, permite al líder inteligente liderar individuos y grupos desde las motivaciones internas y externas de los colaboradores haciéndolos más eficientes y eficaces en el desempeño de sus labores. Jones y George (ob. cit., p. 377) señalan que tales motivaciones intrínsecas como extrínsecas dependen de diversos factores como: 1. Las propias características personales de los trabajadores (como su personalidad, habilidades, valores, actitudes y necesidades); 2. La naturaleza de su puestos de trabajo (por ejemplo, si se han enriquecido o dónde se encuentran en las cinco características fundamentales del modelo de características del puesto), y 3. La naturaleza de la organización (como su estructura, su cultura, sus sistemas de control, su recurso humano). sistema de gestión y las formas en que se distribuyen recompensas, como el pago, a los empleados.

En síntesis, en el contexto de la gerencia contemporánea un líder inteligente, deben esforzarse para motivar a sus colaboradores para contribuir con aportes significativos a la organización. Estos esfuerzos deben estar orientados a un alto desempeño, de manera de asegurar que los trabajadores

obtengan los resultados deseables y planeados propuestos por la organización. En este sentido el líder inteligente, utiliza la inteligencia, lógico matemática para el análisis de las necesidades, la inteligencia, intrapersonal para determinar sus propias motivaciones intrínsecas, la inteligencia interpersonal para obtener información sobre las motivaciones extrínsecas, la inteligencia corporal-kinestésica para identificar la manifestación de las motivaciones en los comportamientos, y por supuesto la inteligencia emocional para mantener la persistencia de las personas ante los obstáculos.

Gestión crítica de procesos organizacionales. En la gerencia contemporánea, Jones y George (ob. cit.) consideran procesos críticos los relacionados con la comunicación efectiva, la gestión de conflictos y el avance de las tecnologías de información en pro del desempeño laboral.

La comunicación efectiva, según Hellriegel, Jackson, y Slocum (2017) “es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado” (p. 531). Así mismo, Jones y George (ob. cit.) la definen como “el intercambio de información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común” (p. 470). De manera semejante, Bateman y Konopaske (2023) la definen como “la transmisión de información y significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos” (p. 444).

Como se observa, en las tres definiciones señaladas anteriormente se ubican elementos comunes como, mensaje, emisor, receptor, símbolo, significado y entendimiento común. Todos corresponden al proceso de comunicación, sin embargo, para lograr una comunicación efectiva es necesario que el gerente comprenda la estrecha relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados. Por tanto, Robbins y Judge (ob. cit.) sugieren considerar una serie de implicaciones tales como: 1. Cuanto menor sea la distorsión, mayor será el número de empleados que reciben las metas, la

retroalimentación y otros mensajes tal como la gerencia lo desea. 2. El uso extenso de canales verticales, laterales e informales también incrementa el flujo de la comunicación. 3. La comunicación perfecta es inasequible. 4. Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. 5. Como se obtiene tanto significado del modo en que se comunica un mensaje, existen muchas posibilidades de entender mal el significado en los comunicados electrónicos. 6. En ocasiones procesamos los mensajes de forma relativamente automática, en tanto que en otras utilizamos un proceso más controlado y con mayor esfuerzo. 7. Por último, si no olvidamos que existen muchas barreras para la comunicación eficaz, como el género y la cultura, podremos superarlas e incrementar la eficacia de nuestra comunicación.

La gestión de conflicto. Robbins y Judge (ob. cit., p. 446) definen el conflicto como “un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa”. De la misma manera, Jones y George (ob. cit., p. 498) lo definen como “la discordia que surge cuando las metas, intereses o valores de diferentes individuos o grupos son incompatibles y esos individuos o grupos bloquean o frustran los intentos de los demás para lograr sus objetivos”. El líder inteligente debe ser capaz de tipificar estas diferencias o discordancias, a fin de comprender como difieren para coadyuvar en el debate del conflicto. Estos tipos los clasifica Jones y George (ob. cit., 499) en: Conflicto interpersonal, conflicto intragrupal, conflicto intergrupar y conflicto interorganizacional. Por supuesto, existen estrategias de manejo de conflictos que los líderes usan para resolver los conflictos de manera efectiva (Bateman y Konopaske, ob. cit.).

Es importante resaltar que Bateman y Konopaske (ob. cit.) incorporan el sentido colaborativo como mecanismo para gestionar el conflicto, esto implica que las partes busquen

mejores alternativas para resolver sus diferencias sin hacer concesiones, pero intentando cumplir sus objetivos. Jones y George (ob. cit., 503) sugieren diversas estrategias para gestionar el conflicto, entre ellas están:

a. Estrategia de compromiso, Forma de manejar el conflicto en la que cada parte se preocupa no solo por el logro de su propio objetivo, sino también por el logro del objetivo de la otra parte.

b. Estrategia de colaboración. Forma de manejar el conflicto en la que ambas partes intentan satisfacer sus objetivos al idear un enfoque que los deja mejor y no requiere concesiones en temas que son importantes para ninguna de las partes.

c. Estrategia de acomodación. Enfoque de manejo de conflictos en el que una de las partes, generalmente con un poder más débil, cede a las demandas de la otra parte, generalmente más poderosa.

d. Estrategia de evitación. Enfoque de manejo de conflictos en el que las partes tratan de ignorar el problema y no hacen nada para resolver sus diferencias.

e. Estrategia de competición. Enfoque de manejo de conflictos en el que cada parte trata de maximizar su propio beneficio y tiene poco interés en comprender la posición de la otra parte y llegar a una solución que permita a ambas partes alcanzar sus objetivos.

Es importante resaltar que las negociaciones son elementos clave en la resolución de conflictos, sin embargo, debido a limitaciones prácticas, este documento no puede proporcionar una revisión exhaustiva sobre el tema de la negociación. En este sentido, para la gestión del conflicto el líder inteligente pudiera utilizar la inteligencia lógico-matemática para el análisis del conflicto y formulación de las estrategias, la inteligencia interpersonal, corporal kinestésica, espacial,

intrapersonal para el abordaje de los tipos de conflicto anteriormente señalados, Conflicto interpersonal, conflicto intragrupal, conflicto intergrupalo y conflicto interorganizacional.

Liderazgo inteligente. De acuerdo con Sternberg (ob. cit., p. 826) el liderazgo inteligente “es un liderazgo en el que una persona utiliza muchas formas de inteligencia: cognitiva, emocional y social”. Cabe destacar, a nuestro criterio, que la idea del concepto debería estar orientada hacia una concepción más holística o integrativa que se pueda manifestar en la práctica de una realidad empírica.

Sin embargo, debemos distinguir y enfatizar que todas estas inteligencias deberán ser utilizadas equilibrada y contextualmente en cada caso, considerando la calidad de la interrelación entre líder, seguidores y todos aquellos inmersos en el proceso relacional de la organización. Esto se puede avalar a través de las investigaciones realizadas los últimos veinticinco años por Riggio, Chaleff, y Lipman-Blumen, 2008; Tee, Ashkanasy y Paulsen, 2013, Graen & Uhl- Bien, 1995 (citados en Sternberg, 2020, p. 802), las cuales se han centrado en el estudio de los seguidores y la relación de los líderes con quienes les rodean.

En esta misma línea de pensamiento, Sternberg (ob. cit.) confirma que “las redes neuronales que se invocan cuando una persona participa en actividades de liderazgo y en la representación de roles sugiere que existen múltiples formas de inteligencia que son relevantes y se utilizan durante el ejercicio del liderazgo” (p. 825). Sin duda alguna, el líder inteligente despliega en el desempeño de su gestión múltiples inteligencias las cuales utiliza de manera equilibrada dependiendo de sus capacidades y situaciones del entorno, para lograr posiblemente, un liderazgo efectivo.

Por lo anteriormente señalado, se pueden agregar categorías significativas considerando los enfoques de rasgos y

personalidad del liderazgo, ya explícitas en el aparte de este estudio sobre “enfoques y teorías del liderazgo”. Sin embargo, una característica importante de un gerente es ser un líder inteligente con propósito. Para ser un líder efectivo, es imperioso vincular y concientizar a los seguidores su sentido colectivo de propósito, a través de lo que en la gerencia estratégica identificamos como visión compartida. Kantabutra y Avery (citados en Sternberg, 2020, p. 811) explicaron más profundamente “por qué un sentido de visión y propósito ayudó a las personas a organizar sus acciones colectivas”. Un líder inteligente es capaz de motivar a sus seguidores, solo por recordarles que estar juntos no es casualidad, sino que corresponde al hecho de que están juntos para crear un sentido de propósito y una visión compartida, lo cual permite activar en los colaboradores compromiso, ciudadanía e innovación (Sternberg, ob. cit.).

En síntesis, de acuerdo al recorrido conceptual de liderazgo e inteligencia, se puede conjeturar que la evolución del concepto de liderazgo, los enfoques y teorías desarrolladas, nos conducen a interpretar el liderazgo inteligente como un proceso en el cual un individuo, a través de características singulares individuales y estilos, es capaz de combinar sus capacidades y rasgos personales para adaptarse y actuar acorde con las características situacionales de su entorno. Esto nos permite destacar que las inteligencias propuestas, desde la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, se presumen importantes para el desempeño efectivo en un entorno gerencial contemporánea.

Conclusiones

El liderazgo inteligente, fundamentado en las inteligencias múltiples, puede actuar como mecanismo coadyuvante en la reducción del impacto de los fenómenos de la globalización, avances tecnológicos e implicaciones de las presiones ambientales de la gerencia contemporánea, caracterizada por elementos intrínsecos y extrínsecos de entornos

organizacionales cambiantes, complejos, de incertidumbre e imprevisibilidades.

Las inteligencias múltiples, se presumen importantes para el desempeño efectivo del liderazgo inteligente que aporta valor agregado a la dirección de la gerencia contemporánea. Cabe destacar que, aun cuando no se han evidenciado estudios neurocientíficos que soporten una inteligencia de liderazgo, los gerentes pueden demostrar un liderazgo inteligente, ya que existen redes dentro del cerebro y capacidades personales que pueden ser evidenciadas, medidas y valoradas empíricamente. Es importante resaltar, que un liderazgo efectivo se puede manifestar en el aprovechamiento de las relaciones y oportunidades entre líder, seguidor y colaboradores orientadas hacia una visión compartida y propósito para el logro de las metas colectivas. Recordemos que, al incorporar la ética en los procesos de liderazgo, en el talento de los individuos resalta el espíritu humano y les da sentido profundo a tales motivaciones.

El liderazgo inteligente en la dirección de la gerencia contemporánea implica incluir variables y medidas para asegurar que se evalúen los impactos de interacción, considerando las múltiples inteligencias, lo que sugiere una perspectiva interdisciplinaria y holística en el proceso de desarrollo de líderes con estas características (Boyatzis, 2020). Finalmente, este estudio, inconcluso desde el punto de vista experimental, deja abierta la posibilidad de validar de manera empírica la vinculación entre la teoría y la praxis del liderazgo inteligente en la realidad de las organizaciones contemporáneas.

Referencias:

Boyatzis, R. (Ed.). (2020), *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York, USA.: Cambridge University Press.

- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. USA: Cambridge University Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Day, D., Zaccaro, S., & Halpin, S. (2004). *Leader development for transforming organizations : growing leaders for tomorrow*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gardner, H. (01 de January de 2004). *Audiences for the Theory of Multiple Intelligences*. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education.*, 106(1), 212-220. Recuperado el 09 de mayo de 2023, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9620.2004.00329.x>
- Gardner, H. (2016). *Estructura de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México D.F.: Fondo de cultura económica. 3ra edición.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *organiacone: Comportamiento, estructura y procesos*. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Guédez, V. (2002). *La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Caracas, Venezuela.: Editorial Planeta Venezolana, S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México, D. F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica: un enfoque integral. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Jones, G., & George, J. (2022). Contemporary management. New York, USA.: McGraw Hill LLC.
- Jung, D., & Sosik, J. (01 de junio de 2006). Who Are the Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders. Recuperado el 07 de mayo de 2023, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190601200402>
- Katz, D., & Kahn, L. (2013). Psicología social de las organizaciones. Méico D. F.: Editorial Trillas S.A.de C.V.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación. México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Locke, E., & Latham, G. (2013). New Developments in Goal Setting and Task Performance. New York, USA: Routledge Taylor and Francis Group.
- Maslow, A. (2017). A Theory of Human Motivation. USA: Dancing Unicorn Books.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. USA: Narcea Ediciones.
- Northouse, P. (2016). Leadership. Theory and practice. California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Rabouin, R. (2013). Líderes de alto impacto. Buenos Aires, Argentina.: Cengage Learning.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. México D. F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México, D.F.: Pearson Educación de México, S A . de C.V.
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). Self-Determination theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York, USA: The Guilford Press.
- Spearman, C. (02 de abril de 1904). General Intelligence, Objectively Determined and Measured. The American Journal of Psychology., 15(2), 201-292. Recuperado el 09 de mayo de 2023, de <https://www.jstor.org/stable/1412107>
- Sternberg, R. (2020). The Cambridge Handbook of Intelligence. New York, USA: Cambridge University Press.
- Torres, Z. (2014). Teoría general de la administración. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Widiger, T. (2017). The Oxford Handbook of the five factor Model. New York, USA.: Oxford University Press.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2001). Inteligencia espiritual. Barcelona, España.: Plaza & Janes Editores, S. A.
- .