

USO DE LAS MÚLTIPLES INTELIGENCIAS EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS COMPLEJOS DE LA NUEVA GERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

Sergio Teijero Páez¹

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN, UCV

Resumen:

Se define la complejidad como turbación, confusión, incapacidad para definir de manera simple y clara una determinada situación. Se enfatiza en el pensamiento complejo, como la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real. Se aborda el tema de las organizaciones del Siglo XXI constituidas por estructuras gerenciales que le permitan lograr ser competitivas. Se destaca que el cambio debe producirse bajo el liderazgo de la nueva gerencia, pero con el trabajo de todos los miembros de la organización. Se presenta el tema de las inteligencias a partir del modelo de inteligencias múltiples de Howard Gardner, lo cual permite discutir el modelo de múltiples inteligencias para la gerencia organizacional diseñado por Sergio Teijero.

Palabras claves: Organizaciones del siglo XXI, complejidad, pensamiento complejo, nueva gerencia, múltiples inteligencias.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente ha tratado de entenderse el proceso de cambio organizacional como planificado e implementado, en función del diagnóstico previo que se tiene de la organización. Sin embargo, es necesario estudiar en profundidad los pasos que deben darse por parte de la gerencia, para producir el cambio organizacional que se requiere. Entre ellos, la adaptación al entorno, con base a las características intrínsecas de la organización; el liderazgo, como habilidad gerencial para transmitir y lograr una actitud positiva del personal; así como, la gestión del cambio para implementar y controlar dicho proceso. Todo ello, debe conducir a determinadas condiciones que debe poseer un gerente para convertir a la institución en una organización que “aprende”, lo cual constituye el ingrediente fundamental en el proceso de cambio. Para ello, es necesario convertir primeramente, el conocimiento tácito de los miembros de la organización en conocimiento explícito, para posteriormente, sobre la base de seguir incrementando ese conocimiento, obtener como ventaja competitiva el conocimiento institucional que conduzca al éxito.

¹ steijero@gmail.com

Todo este proceso en las organizaciones del siglo XXI se desarrolla en el marco de la complejidad como modo de pensar, que desde el punto de vista gerencial se podría entender, como un modo de pensar para ejercer una mejor gerencia. Morín (2005), afirma que si quieres saber qué es el pensamiento complejo debes empezar complejizando tu propio pensamiento. Es típico en el mundo de la gerencia organizacional decir, que una determinada situación, para la que cuesta trabajo tomar una decisión, es compleja porque se encuentran dificultades para comprenderla. Esto permite entender una de las principales características de la complejidad, relativa a que generar múltiples y nuevas relaciones con las diferentes partes, objetos y situaciones en una organización, genera complicación.

La complejidad en términos generales alude a una situación o pensamiento del cual sólo se tiene una idea parcial, que resulta difícil reducir y entender para ser comprendida de inmediato. Esto suele suceder en las situaciones que a diario se presentan en las organizaciones. Por ello es necesario primero, comprender la complejidad, como dificultad de comprensión de una situación, que se rebose intelectualmente y segundo, como una cualidad inherente a la situación presentada.

Además, el liderazgo de un gerente no sólo está basado en entender la complejidad de una situación, aún consiente que el pensamiento complejo se desarrolla condicionado por un autoconocimiento. El sujeto debe introducirse de una manera autoreflexiva en el conocimiento de sus objetos y esto exige un principio de conocimiento más rico que el principio de simplificación / disyunción / reducción, que se puede llamar el principio de la complejidad (Morín, 2005). En tal sentido, el gerente debe utilizar este conocimiento autoreflexivo para controlar sus emociones, comportarse socialmente de manera correcta con sus compañeros y subordinados, saber tomar decisiones, así como ser creativo en la forma de conducir la organización.

En el marco de estas ideas, y con el propósito de encontrar una nueva forma de gerenciar las organizaciones en el siglo XXI, es propósito de este artículo proporcionar herramientas de comportamiento humano al gerente, para facilitar y hacer exitoso su trabajo en la organización en el marco de las múltiples inteligencias para la gerencia organizacional definidas por el autor como: inteligencia emocional, como aquella que le permite al gerente desarrollar la capacidad para tomar conciencia de sí mismo y conocer sus aspiraciones; la inteligencia social, como la capacidad que desarrolla el gerente para sentir distinciones y relacionarse adecuadamente con sus subordinados; la inteligencia ejecutiva, como aquella que organiza a todas las demás inteligencias y tiene como objetivo dirigir bien la acción, aprovechando los conocimientos y emociones del ser humano, así como la inteligencia creativa, que trata de resolver un problema de una manera nueva y eficiente.

En la pirámide de estas inteligencias, y completando el modelo de múltiples inteligencias para la gerencia organizacional, se ubica la inteligencia espiritual, considerada la más nueva y a la vez la más antigua de las inteligencias. Hay reportes muy específicos de ella por lo menos de hace 2.500 años, cuando el Buda la llamó visión cabal o Vipassana. La señaló como la capacidad de visión penetrativa para comprender la realidad profunda de los fenómenos y ver las cosas como son. Esta comprensión era considerada como la base para superar la ignorancia, el sufrimiento y alcanzar la verdadera felicidad. El Apóstol Pablo de Tarso en la carta a los Colosense en el Cap. 1: 9-10 ora pidiendo inteligencia espiritual y la describe como la capacidad dada por Dios para vivir plenamente en congruencia con la fe cristiana proclamada. La inteligencia espiritual, es la que brinda la forma de cultivar y desarrollar el espíritu y la espiritualidad. Es la que permite entender el mundo, a los demás y al ser humano mismo, desde una perspectiva más profunda y llena de sentido. Es la que ayuda a trascender el sufrimiento.

Considerada por Teijero (2015; 2016a), como aquella inteligencia que origina en el ser humano un estado de relajación que se logra cuando el espíritu se acerca al cuerpo y se produce la multiplicación del poder de la mente. Es en este momento, cuando el ser humano se activa, pierde el miedo y baja los niveles de estrés, siendo capaz de unir lo espiritual con lo material y llevar una vida más feliz. Se convierte en un ser humano dispuesto a enfrentar la vida, asumir riesgos, vivir, sentir y brindar placer a sus semejantes. Es la conversión de un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual.

Son estas inteligencias las que le van a permitir al gerente, a pesar de la complejidad, matizada por la incertidumbre, que caracteriza a las situaciones gerenciales en las organizaciones del siglo XXI, conducir la organización hacia el éxito.

COMPLEJIDAD Y PENSAMIENTO COMPLEJO

La complejidad expresa turbación, confusión, incapacidad para definir de manera simple y clara una determinada situación. Es complejo aquello que no puede resumirse en una palabra maestra, que no puede retrotraerse a una ley, lo que no puede reducirse a una simple idea. Será necesario encontrar un modo de pensar o un método, capaz de estar a la altura del desafío de la complejidad. No se trata de retomar la ambición del pensamiento simple de controlar y dominar lo real. Se trata de ejercitar un pensamiento capaz de tratar de dialogar y negociar con lo real. Es necesario para lograr el verdadero conocimiento de las situaciones, poner orden en los fenómenos, rechazando el desorden, descartan-

do lo incierto, es decir seleccionar los elementos de orden y certidumbre, quitar la ambigüedad, clarificar, distinguir y jerarquizar (Morín, 2005).

Por otra parte, el pensamiento complejo se refiere a la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real. Ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos y con componentes aleatorios, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva. El concepto se opone a la división disciplinaria y promueve un enfoque transdisciplinario y holístico (Morín, 2005). El holismo, es una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan y supone, que todas las propiedades de un sistema no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus componentes. En otras palabras, el holismo considera que el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de las partes, destacando la interdependencia entre estas, aunque sin abandonar la noción que las partes constituyen el todo.

Los trabajos desarrollados por Edgar Morín están basados en su aspiración constante de querer integrar o articular saberes dispersos, que lo han llevado a ubicarse entre la ciencia y la filosofía, asumiendo aspectos de cada una de ellas, que le han permitido tratar de establecer una comunicación entre ambas. Al respecto, Morín (2005: 140), plantea creer en la tentativa de desarrollar un pensamiento lo menos mutilante posible y lo más racional permisible. Y afirma, "Lo que me interesa es respetar los requisitos para la investigación y la verificación propios del conocimiento científico, y los requisitos para la reflexión, propuestos por el conocimiento filosófico".

En tal sentido, se destaca la importancia de sembrar en los seres humanos la noción de incertidumbre, confusión y complicación, presente en los fenómenos que se dan en la vida real, considerando que cualquier cosa puede pasar y en el momento menos esperado; esto implica estar despierto ante cualquier acontecimiento que se produzca en la naturaleza. La observación humana llevará al desarrollo de un tipo de pensamiento distinto que esté pendiente de los detalles, de los procesos, de los aspectos constitutivos del todo en general, de cada una de las cosas abordadas con el razonamiento y con el pensamiento. La conciencia de la complejidad permite comprender que no es posible escapar jamás a la incertidumbre y que jamás será posible tener un saber total (Morín, 2005). De esta manera, podría desarrollarse durante la formación del ser humano, una actitud de búsqueda constante en el intento de lograr la totalidad de los saberes. Esto implica que el ser humano en su búsqueda constante, puede hacer aproximaciones consecutivas al objeto de estudio, preservando la constancia en la investigación del porqué de las cosas y de los fenómenos que se viven y se observan.

El planteamiento sobre el desarrollo de un pensamiento complejo aparece como una necesidad para transformar la realidad humana, así como como una especie de desafío a la hora de abordar y razonar todo lo que rodea al ser humano. Esto permite reconocer al pensamiento complejo como (Morín, 2005):

- Razonar las complicaciones, las incertidumbres y las contradicciones.
- Pensar que la complejidad va más allá de observar lo aparente, es pensar tanto los elementos constitutivos como el todo.
- Reconocer la necesidad que cada investigador se entrene en la observación de lo que ve y lo que no ve, sabiendo interpretar más allá de lo que está escrito en textos, periódicos y/o documentos diversos.
- Buscar lo oculto mediante la reflexión de las verdaderas ideas que se quieran transmitir en los medios antes mencionados o a través de la comunicación con otras personas.

Para Morín (2005: 144), la simplicidad y la complejidad están unidas, de manera que los procesos de la primera (selección, jerarquización, separación y reducción) se unen con los procesos de la segunda, que implican la comunicación y la articulación de lo que se presenta disociado. En tal sentido, declara su convicción de la posibilidad de conocer las partes, agregando "(...) pero tengo por no menos imposible la posibilidad de conocer al todo sin conocer singularmente a las partes". Esto le permite consolidar una visión reductora y global, en la que las partes pueden verse en el todo y viceversa.

Lo anterior, produce un círculo productivo que hace posible que las personas puedan abordar el pensamiento acercándose a cualquier objeto de estudio, es decir, es la manera de conocer desde el punto de vista inductivo, obteniendo conclusiones generales a partir de alguna premisa particular y deductiva, donde se pasa de lo general a lo particular. Esto permite desarrollar en los seres humanos, desde muy temprana edad, los diversos procesos que forman parte del pensamiento humano. En conclusión, es necesario para comprender cualquier fenómeno o acontecimiento estudiar las partes y el todo al mismo tiempo, ya que los cambios que se produzcan en los elementos constitutivos originarán cambios a nivel general.

La complejidad no es un fundamento, es el principio regulador que no pierde nunca de vista la realidad del tejido fenoménico, es decir que ve la realidad tal y como se muestra en la percepción, en la cual se encuentra el ser humano y que constituye su mundo (Morín, 2005). Por lo tanto, pensar desde la complejidad es acercarse al aparente mundo real y descubrir lo invisible, algo que siempre ha estado allí pero que jamás fue averiguado por la observación y el pensamiento.

Investigar constantemente lo que rodea al ser humano, conscientes de la incertidumbre, comprende al mismo tiempo estar alerta de una condición natural con la que nace el ser humano que es la curiosidad.

Es importante ubicar cualquier hecho, situación, conocimiento o información, dentro del medio en el cual tiene pertinencia. En tal sentido, situar un acontecimiento en su contexto incita a ver como éste modifica ese contexto (Morín, 2005). Un pensamiento de este tipo se vuelve inseparable del pensamiento complejo, ya que no basta con registrar todas las cosas y hechos en un marco u horizonte, sino buscar las relaciones entre todo fenómeno y su contexto, las relaciones recíprocas entre el todo y las partes, visualizar cómo una modificación local repercute sobre el todo y una modificación del todo repercute sobre las partes.

Con relación a lo anterior se observa que pensar desde la complejidad significa (Morín, 2005):

- Una tarea ardua de ejercitación como observador e investigador.
- Estar al tanto de las variables que intervienen en la naturaleza para describirlas y comprenderlas.
- Detallar como se dan las relaciones entre un fenómeno determinado y su contexto para ser bien interpretado.
- Buscar la explicación del por qué se dan los eventos o fenómenos y cómo se producen; esto es lo que hará progresar el conocimiento científico, ya que dará luz nueva, en donde antes había oscuridad total o aparente, porque emergerán los detalles que antes no se veían.

Finalmente, Morín (2005) expresa que debe verse la complejidad donde uno menos crea que esté. Todo ser humano sabe por experiencia que la vida de por sí es compleja, hay que saberla llevar, interpretar y comprender.

Los siete principios que guían el desarrollo de un pensamiento vinculante y permiten afrontar la incertidumbre son los siguientes (Morín, 1999: 98-101):

1. *El principio sistemático u organizativo*, basado en el principio de Pascal quien consideraba imposible conocer las partes sin conocer el todo y viceversa, y en la que el autor destaca que hay que estudiar las partes y el todo al mismo tiempo, ya que los cambios que se produzcan en los elementos constitutivos originarán cambios a nivel general.

2. *El principio holográfico*, que consiste en que el todo está inscrito en las partes, como una especie de reflejo. El ser humano es parte de la sociedad y

ésta última se encuentra presente en cada persona (a manera de reflejo) como un todo a través del lenguaje, las normas y la cultura.

3. *El principio del bucle retroactivo o retroalimentación*, el cual rompe con el principio de causalidad lineal. “(...) la causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa, como en un sistema de calefacción en el que el termostato regula el trabajo de la caldera” ((Morín, 1999: 99) y de esta manera se logra una autonomía térmica con relación a la temperatura exterior que es fría.

4. *El principio del bucle recursivo*, que consiste en auto producción y autoorganización. Se comporta como un bucle generador en el que los productos y los efectos son en sí mismos productores y causantes de lo que los produce. La especie humana produce a los individuos quienes luego la producirán a ella o sea, se es producto y más tarde productor de lo mismo. Igualmente, los seres humanos producen la sociedad debido a sus interacciones y al mismo tiempo la sociedad produce la humanidad de las personas al proporcionarles el lenguaje y la cultura.

5. *El principio de autonomía / dependencia (auto-ecoorganización)*, basado en la fórmula de Heráclito donde se expresa, “(...) vivir de muerte, morir de vida” (Morín, 1999: 100), en la que los seres vivos se regeneran a partir de la muerte de sus células para darle origen a otras nuevas y así mantener el equilibrio biológico. Los organismos autoorganizadores se autoproducen constantemente gastando energía para mantener su autonomía. En este sentido, estos organismos son dependientes de su medio ya que éste les proporciona la energía, la información y la organización para mantener dicha autonomía. Los seres humanos desarrollan su autonomía en dependencia de su cultura y las sociedades se desarrollan en dependencia de su entorno geo-ecológico.

6. *El principio dialógico*, que “(...) permite asumir racionalmente la inseparabilidad de nociones contradictorias para concebir un mismo fenómeno complejo” ((Morín, 1999: 101), como la fórmula de Heráclito señalada anteriormente, que une las nociones antagónicas de vida y muerte, que se complementan en una misma realidad. Así, se comporta el principio de la doble lógica para comprender 2 nociones antagónicas como el orden y el desorden para dar origen a la organización. Esto se observa en la concepción sobre el origen del universo, donde el desorden producido por una agitación calorífica dio origen a principios de orden por encuentros al azar, favoreció la constitución de los núcleos, átomos, estrellas y galaxias.

7. *El principio de reintroducción del que conoce en todo conocimiento*, en el que se señala que todo conocimiento es una reconstrucción/traducción que lleva

a cabo una persona, de acuerdo a una cultura y tiempo específicos. “(...) tenemos que comprender que nuestra lucidez depende de la complejidad del modo de organización de nuestras ideas” (Morín, 1999: 101) y va a depender de la aptitud que tenga la persona para desarrollar un pensamiento de la complejidad.

COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. ROL DEL GERENTE COMO LÍDER

Las organizaciones del siglo XXI deben constituir estructuras gerenciales que le permitan lograr ser competitivas frente a las otras organizaciones, sobre la base de conocer el mercado y las necesidades de sus clientes con el ánimo de satisfacerlas; así como, contar con un personal responsable capaz de cumplir sus labores satisfactoriamente. Por su parte, la nueva gerencia debe ser capaz de gestionar adecuadamente la organización y el cambio; practicar los valores organizacionales e inculcarlos en sus miembros; capacitar al recurso humano en el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), logrando la adaptación y uso de las mismas; trabajar para que el personal adquiera conocimiento en el manejo de los procesos, servicios y productos fabricados por la organización; tener una visión clara de futuro; trazar a mediano y largo plazo estrategias y objetivos organizacionales, que garanticen el éxito de la organización; así como, ser un líder como gerente que le permita sistematizar, animar, incitar, escuchar y respetar a sus subordinados y colaboradores, con el propósito de cumplir los objetivos trazados por la organización.

Es preciso destacar, que el cambio en las organizaciones del siglo XXI debe producirse con una visión estratégica que rechace el principio de “hacer lo mismo” o “seguir igual”. Ese cambio requiere de la innovación y de la creatividad, de hacer algo nuevo no realizado anteriormente, apoyado en los objetivos de la organización. Además, debe tenerse en cuenta el principio sistemático u organizativo, basado en el principio de Pascal, que considera la imposibilidad de conocer las partes sin conocer el todo y viceversa, al que se agrega el planteamiento de Morín (2005), sobre la necesidad de estudiar las partes y el todo al mismo tiempo, ya que los cambios que se produzcan en los elementos constitutivos originarán cambios a nivel general.

A lo anterior se une, que los cambios proporcionan en ocasiones resultados unas veces esperados y otras no, que se mezclan con el caos implícito en la complejidad lo que reclama acciones inmediatas, que no necesariamente deben esperar porque la dificultad se apodere de la situación organizacional, sino que deben irse tomando medidas que provoquen la adaptación a las realidades de la organización. La incertidumbre, crónica y progresiva acerca de la evolución de la función gerencial y de su futuro, genera una creciente ansiedad por parte de los

nuevos gerentes, que es posible satisfacer mediante la identificación de algunas características que definen su perfil para el nuevo siglo.

El cambio debe producirse bajo el liderazgo de la nueva gerencia, pero con el trabajo mancomunado de todos los miembros de la organización. En la medida que todos los miembros de la organización se inmiscuyan en el cambio, mayor será su nivel de compromiso, por lo que el nuevo gerente debe estar abierto a las propuestas que proceden de los diferentes miembros, clientes y colaboradores e involucrarlos. El nuevo gerente en su actuación como líder y propiciador del cambio debe considerar todos los factores internos y externos para tomar decisiones y establecer los lineamientos de acción a favor del éxito de la organización. Esto es lo que verdaderamente le va a permitir resolver las situaciones complejas a las que se ve sometido su trabajo, desarrollando la capacidad de buscar alternativas de solución para tomar buenas decisiones.

Lo anterior, requiere de un nuevo gerente con la capacidad de concebir y adoptar decisiones que tengan un gran acierto, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Esto presenta como característica principal la relación con la gente que tiene bajo su mando, tratando de predecir cómo será su comportamiento y cómo reaccionarán física y emocionalmente ante las decisiones. En tal sentido, el nuevo gerente ante esta tarea deberá estar preparado emocionalmente y a la vez incidir en el comportamiento emocional individual y colectivo de su personal. Debe nutrirse de un pensamiento más profundo, que se alimente de la práctica y del conocimiento que tenga de la gente.

El nuevo gerente está en la obligación de innovar para desarrollar nuevas oportunidades de negocio, enfocando los procesos de una manera nueva y diferente de hacer las cosas que se alejen de lo convencional. Tener un espíritu emprendedor para pensar en la nueva organización desde un punto de vista empresarial y no puramente administrativo, constituyendo esto una de las facetas más exigida a los nuevos gerentes de las organizaciones en el siglo XXI.

A lo anterior se une, la necesaria sensibilización con los problemas éticos, tanto internos como externos a la organización, lo cual es valorado por los inversionistas, los colaboradores, los clientes y hasta los propios empleados. Además, es necesario que motive y genere confianza en su entorno laboral; que se capacite continuamente profundizando en su formación universitaria; esté abierto a la innovación; tenga capacidad para comunicarse eficientemente; así como, poseer una visión estratégica, que le permita emprender los cambios. Todas estas facultades en la nueva gerencia del siglo XXI dibujan un nuevo estilo de liderazgo, que apunta a un perfil gerencial distinto al gerente de varias décadas atrás, cuya funciones principales radicaban en controlar y supervisar.

La nueva gerencia en las organizaciones del siglo XXI deben poseer un pensamiento profundo que oriente su trabajo hacia la interrelación con sus subordinados, que le permita obtener un conocimiento adecuado de cómo se comporta cada individuo, de manera individual y colectiva; cuáles son sus virtudes y defectos, cómo son sus emociones; así como, sus capacidades laborales e intelectuales, acopiando todos los elementos necesarios para tomar una buena decisión, que a su vez sea creativa. Debe desarrollar la capacidad de utilizar hábilmente la información que disponga y con ella guiar su pensamiento y acciones, desplegando aptitudes en el cumplimiento de las tareas, en el trabajo con otras personas, saber juzgarse a sí mismo, actuando en conformidad con sus principios. Cumplir sus labores sobre la base de decidir qué tareas cumplir, en qué orden y cuál es el mejor modo de lograrlo. Desarrollar un pensamiento creativo que le permita tratar de resolver un problema de una manera nueva y eficiente, descubrir nuevas metas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza. Considerar que todo proceso creativo depende de poder optimizar el recurso humano, de una buena comunicación con la gente y de tomar una buena decisión. Debe convertirse en un ser humano dispuesto a enfrentar la vida, asumir riesgos, vivir, sentir y brindar placer a sus semejantes. Convertirse de un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual.

Para los nuevos gerentes en las organizaciones del siglo XXI es vital comunicarse con sus subordinados, colaboradores, inversores y clientes. La base de toda comunicación está en la reacción y en la respuesta a esa reacción. Para Riveiro (1997a: 11), la vida es como un eco, si a usted no le gusta lo que recibe de los demás, preste atención a lo que usted mismo emite. De esa manera podrá ser un buen comunicador. La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. La comunicación interpersonal ha servido a lo largo de la historia, para que los seres humanos se entiendan, conversen consigo mismo y cooperen. Sin embargo, esto no basta para una buena comunicación. "Para que el conocimiento no permanezca en el fondo del océano de la mente, lo que realmente importa es la capacidad de transmitir nuestros mensajes, nuestros pensamientos y sentimientos".

La comunicación no sólo se establece con palabras, realmente ellas representan sólo el 7 por ciento de la capacidad que tienen las personas en influir en los demás. Para comunicarse correctamente se necesita, antes de pronunciar cualquier palabra, formar una estructura de pensamientos que dé más poder a la comunicación. Se requiere del tono de voz y el lenguaje corporal (Riveiro, 1997a).

Una verdadera comunicación se logra cuando utilizamos la palabra, un adecuado tono de voz y el lenguaje corporal que se ajusta a lo que queremos transmitir. Para Riveiro (1997a: 67), cualquier persona puede ser un buen comu-

nicador. El buen comunicador entra en sintonía con la otra persona, establece una comunicación plena y crea una conexión perfecta, al extremo que no se da cuenta del tiempo que transcurre. Además, el buen comunicador es capaz de respirar al mismo tiempo que la otra persona, logrando una simetría corporal que se comporta como un espejo. “La comunicación es como una danza. Cuando las dos personas adoptan la misma postura, comienzan a pensar de la misma forma, y la sintonía es absoluta”.

En síntesis, si usted cambia sus propias reacciones, tanto internas como externas, logrará que las personas más difíciles reaccionen de forma diferente. Gritar no es una buena forma de manejar situaciones ni siquiera con la familia. Recuerde que cada uno reacciona de una forma diferente con las personas problemáticas, porque todos partimos de un punto de vista distintos. No hay dos personas que se vean a sí mismas de la misma manera, una puede estar calmada y serena, otra demasiado segura de sí misma, mientras que otra puede padecer de baja autoestima. Usted puede determinar cuando una persona posee buena o mala autoestima. Según Riveiro (1997b), una persona con buena autoestima es ambiciosa sin ser codiciosa, poderosa sin ser opresora, auto afirmativa sin ser agresiva e inteligente sin ser pedante.

MÚLTIPLES INTELIGENCIAS PARA LA NUEVA GERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla en resolver problemas. Es facilidad para aprender, aprehender o comprender, es percepción, intelecto e intelectualidad. Es calidad o capacidad de comprender y adaptarse fácilmente. Es capacidad para resolver situaciones problemáticas (Gardner, 2000 y Riveiro, 2003).

Según Gardner (2000), el concepto de inteligencia como medida singular de competencia debe desaparecer. Los seres humanos tienen una gama de competencias, denominadas inteligencias, que existen en diferentes proporciones en distintas personas. De esta forma, el modelo de inteligencias múltiples queda estructurado por las siguientes inteligencias: visual-espacial, lógico matemática, musical, verbal lingüística, corporal-cinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturista.

- Visual-espacial. Capacidad para pensar y formar un modelo del mundo en 3D.
- Lógico-matemática. Capacidad de utilizar el pensamiento para entender la relación causa-efecto en las personas y resolver problemas que requieran de la lógica y la matemática.

- Musical. Es totalmente abstracta y sentimental, las personas que poseen esta inteligencia tienen una excelente capacidad auditiva, pueden llevar el ritmo, el tono y el timbre, logrando combinar diferentes instrumentos que suenen en correcta perfección.
- Verbal-lingüística. Capacidad para utilizar el lenguaje oral y escrito para comunicar sentimientos.
- Corporal-cinestésica. Capacidad de utilizar el cuerpo humano para resolver problemas.
- Intrapersonal. Capacidad para tomar conciencia de sí mismo y conocer sus aspiraciones.
- Interpersonal. Capacidad para sentir distinciones entre los demás.
- Naturista. Capacidad para percibir relaciones entre las especies.

Los trabajos de Gardner no quedaron en su modelo de inteligencias múltiples, sino fueron más allá, cuando habla de una novena inteligencia. Definida por Gardner (2005) como la inteligencia de las grandes preguntas. Cuando los niños preguntan el tamaño del universo, cuando los adultos meditan sobre la muerte, el amor, el conflicto, el futuro del planeta, se están ocupando de cuestiones existenciales. Sin embargo, la duda de Gardner para declararla como una inteligencia totalmente estructurada, surge de su incertidumbre sobre si ciertas regiones del cerebro están dedicadas, a la contemplación de cuestiones que son muy vastas o demasiados infinitesimales para definir las.

De la teoría de que todos los seres humanos poseen ocho o nueve inteligencias relativamente autónomas se derivan tres afirmaciones (Gardner, 2000):

- Todos los individuos poseen estas ocho o nueve inteligencias, que es lo que los hace seres humanos.
- No existen dos individuos que tengan el mismo perfil de inteligencias.
- El tener una inteligencia no significa que el individuo se comportará moral o inteligentemente.

Partiendo del modelo de inteligencias múltiples Teijero (2016b), define su modelo de múltiples inteligencias para la gerencia organizacional, el cual queda estructurado por las siguientes inteligencias: emocional, social, ejecutiva, creativa y espiritual.

La inteligencia emocional o intrapersonal se define como la capacidad de mantener la calma y dominar la impulsividad, la capacidad de motivar a los seres humanos, a perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de

diferir las gratificaciones, a regular los propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con las facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás (Goleman, 2010a).

La inteligencia interpersonal o social, según Albrecht (2007), es una combinación de comprensión básica de la gente, una especie de conciencia social estratégica y un conjunto de habilidades para interactuar con éxito con ella. Para Buzan (2008b), es la que permite crear capacidades para adentrarse en el modo de vida de la gente, apreciando en profundidad su comportamiento ante la sociedad. Según Goleman (2010b), permite crear capacidades para que la gente coopere en el intento de comprender su comportamiento.

La inteligencia ejecutiva, afirma Marina (2012), es la que organiza a todas las demás inteligencias y tiene como objetivo dirigir bien la acción, aprovechando los conocimientos y emociones del ser humano. Son aquellas operaciones mentales que permiten elegir objetivos, elaborar proyectos y organizar la acción para realizarlos.

La inteligencia creativa según Marina (2007; 2013), es la que trata de resolver un problema de una manera nueva y eficiente. Es la capacidad para descubrir metas, resolver situaciones problemáticas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza. Para Buzan (2003), es la habilidad de tener ideas nuevas, de resolver problemas de manera original y de destacar por encima de la medida en lo que se refiera a imaginación, conducta y productividad.

Además, Marina (2013) plantea un modelo de inteligencia estructurado en dos niveles, basado en los descubrimientos de la neurociencia, la experiencia proporcionada por las investigaciones sobre inteligencia artificial y la observación psicológica, que contempla un nivel computacional generador de ideas, sentimientos, deseos, imaginaciones e impulsos y un nivel ejecutivo, que intenta controlar, dirigir, corregir, iniciar y apagar todas esas operaciones mentales, con mayor o menor éxito.

El desarrollo de las inteligencias puede ser visto desde tres momentos o puntos de vista. Un primer momento, marcado por los trabajos de Gardner (2000) y su modelo de inteligencias múltiples. Un segundo momento, enmarcado en los trabajos desarrollados por Goleman (2010a), en su best seller sobre inteligencia emocional, en parte inspirado por el trabajo de Gardner sobre la inteligencia intrapersonal, y un tercer momento representado por la inteligencia espiritual.

La última de las inteligencias presentada por Teijero (2016b) en su modelo de múltiples inteligencias para la gerencia organizacional es la inteligencia espiritual. Es la forma de cómo cultivar y desarrollar el espíritu y la espiritualidad. Es la que permite entender el mundo, a los demás y a los seres humanos, desde una perspectiva más profunda y más llena de sentido; es la que ayuda a trascender el sufrimiento. Para Buzan (2008a), es la inteligencia con la que se afronta y resuelven problemas de significados y valores, con la que es posible poner los actos y la vida del ser humano en un contexto más amplio, más rico y significativo, la inteligencia con la que es posible dar curso a una acción, un curso significativo para la vida o la que permite determinar cuál es el camino más importante, para lograr una determinada acción, que conducirá al éxito.

La inteligencia espiritual según Teijero (2015), es el estado de relajación que el ser humano logra cuando el espíritu se acerca al cuerpo y se produce la multiplicación del poder de la mente. Es en este momento, cuando el ser humano se activa, pierde el miedo y baja los niveles de estrés, siendo capaz de unir lo espiritual con lo material y llevar una vida más feliz, convirtiéndose en un ser humano dispuesto a enfrentar la vida, asumir riesgos, vivir, sentir y brindar placer a sus semejantes. Es la conversión de un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual.

Igualmente, expone Teijero (2015; 2016a), que la inteligencia espiritual es la capacidad de ir más allá de lo biofísico y social, del cuerpo y las emociones. Opera con el ojo de la contemplación, es una inteligencia transpersonal porque se sitúa distante del ego narcisista. Opera con visión universal. Es transracional, porque no se limita a la racionalidad instrumental mecánica de la ciencia. Es la única inteligencia que puede darle sentido espiritual a la vida, es decir, generar sentido trascendente para vivir, alimentar y potenciar la integridad de la mente.

Así mismo, es posible estructurar un modelo de inteligencias, donde en un primer nivel se encuentra la inteligencia básica, como la capacidad de dirigir bien el comportamiento, eligiendo metas, aprovechando la información y regulando las emociones. Un segundo nivel, se refiere a la necesaria interrelación entre la inteligencia emocional, social, ejecutiva y creativa, así como en un tercer nivel se ubica a la inteligencia espiritual (Teijero, 2016b). Conocer y practicar las diferentes aristas de este modelo lleva por el camino de una nueva vida y conduce hacia el éxito, donde se consigue lo que se desea y se llega a la felicidad.

Como se aprecia en estas definiciones, la inteligencia espiritual es la que permite entender el mundo, a los demás y al propio ser humano desde una perspectiva más profunda y llena de sentido, ayuda a trascender el sufrimiento y ver más allá del mundo material entrando en esa amplia e interconectada dimensión espiritual, tan alejada del mundo material en el que habitualmente se

desenvuelve el ser humano. Por este motivo, muchos autores la consideran la suprema de las inteligencias.

CONCLUSIONES

1. Se expone que la complejidad definida por Edgar Morín, expresa turbación, confusión, incapacidad para definir de manera simple y clara una determinada situación. Es complejo aquello que no puede resumirse en una palabra maestra, que no puede retrotraerse a una ley, lo que no puede reducirse a una simple idea.

2. Se define el pensamiento complejo según Edgar Morín como la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real. Enfatizando que ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos y con componentes aleatorios, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva.

3. Se destaca la importancia, siguiendo los planteamientos de complejidad y pensamiento complejo, de sembrar en los seres humanos la noción de incertidumbre, que cualquier cosa puede pasar y en el momento menos esperado, lo cual implica estar despierto a cualquier acontecimiento que se produzca en la naturaleza.

4. Se reconoce al pensamiento complejo como: razonar las complicaciones, las incertidumbres y las contradicciones; pensar que la complejidad va más allá de observar lo aparente, es pensar tanto los elementos constitutivos como el todo; reconocer la necesidad que cada investigador se entrene en la observación de lo que se ve y lo que no ve, sabiendo interpretar más allá de lo que está escrito en textos, periódicos y/o documentos diversos; así como, buscar lo oculto mediante la reflexión de las verdaderas ideas transmitidas en los medios antes mencionados o a través de la comunicación con otras personas.

5. Se exponen las características de las organizaciones del siglo XXI y la labor del nuevo gerente inmerso en estas organizaciones, en el marco de la complejidad y el pensamiento complejo, afirmando que para ser competitivo es necesario propiciar un cambio con una visión estratégica que rechace el principio de "hacer lo mismo" o "seguir igual".

6. Se afirma que el cambio liderado por el nuevo gerente, que se produce en el marco de la complejidad que caracteriza a la toma de decisiones en las organizaciones del siglo XXI, debe involucrar a todos los integrantes de la orga-

nización y caracterizarse por la innovación y la creatividad, de hacer algo nuevo no realizado anteriormente, apoyado en los objetivos de la organización.

7. Se establece que al producir el cambio debe tenerse en cuenta el principio sistemático u organizativo, basado en el principio de Pascal, que considera la imposibilidad de conocer las partes sin conocer el todo y viceversa, desatacándose el planteamiento de Edgar Morín sobre la necesidad de estudiar las partes y el todo al mismo tiempo, ya que los cambios que se produzcan en los elementos constitutivos originarán cambios a nivel general.

8. Basado en el principio del todo y las partes se determina que ante una determinada situación organizacional el nuevo gerente debe aplicar la teoría sistémica, que le permita primero, identificar el problema en su conjunto; segundo dividirlo en partes, de manera de solucionar cada una de las partes; así como, finalmente, integrar las soluciones encontradas en las partes para llegar a la solución del todo.

9. Lo anterior, permite plantear la incertidumbre, crónica y progresiva acerca de la evolución de la nueva función gerencial y de su futuro, que a su vez genera una creciente ansiedad, que es posible satisfacer mediante la identificación de algunas características que definen el perfil del gerente del nuevo siglo. Así, se precisa la necesidad de considerar todos los factores internos y externos para tomar decisiones; establecer los lineamientos de acción a favor del éxito de la organización; concebir y adoptar decisiones que tengan un gran acierto, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización; predecir cómo será el comportamiento del recurso humano y cómo reaccionarán física y emocionalmente ante las decisiones; innovar y ser sensible a los problemas éticos; capacitarse constantemente; así como, poseer un pensamiento profundo que oriente su trabajo hacia la interrelación con sus subordinados.

10. Aproximándose a la relación entre la complejidad, el pensamiento complejo y las múltiples inteligencias, como herramientas para la solución de la incertidumbre en las situaciones organizacionales, a las que la nueva gerencia debe dar solución mediante la toma de decisiones, se destaca la necesidad de obtener un conocimiento adecuado de cómo se comporta cada individuo, de manera individual y colectiva, cuáles son sus virtudes y defectos, así como sus emociones y sus capacidades laborales e intelectuales, lo cual implica que la nueva gerencia debe estar preparada emocionalmente para tomar conciencia de sí mismo y conocer sus aspiraciones; relacionarse adecuadamente con sus subordinados; desarrollar la capacidad de utilizar hábilmente la información que disponga, mostrando actitudes relativas al cumplimiento de las tareas, el trabajo con otras personas, saber juzgarse a sí mismo, actuando en conformidad con sus principios. Desarrollar un pensamiento creativo que le permita tratar de re-

solver un problema de una manera nueva y eficiente, descubrir nuevas metas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza. Afrontar y resolver problemas de significados y valores, con la que es posible poner los actos y la vida del ser humano en un contexto más amplio, más rico y significativo, dando un curso significativo a la acción para la vida, determinando cuál es el camino más importante para lograr una determinada acción que conducirá al éxito.

11. Apoyado en todo lo anterior, ya dentro del campo de las inteligencias, se presenta el modelo de inteligencias múltiples de Howard Gardner, destacándose la inteligencia intrapersonal e interpersonal. Esto da pie a presentar el modelo de múltiples inteligencias para la gerencia organizacional de Sergio Teijero, integrado por la inteligencia emocional o intrapersonal, la social o interpersonal, la ejecutiva, la creativa y la inteligencia espiritual, que se presentan como las inteligencias para ser utilizada por la nueva gerencia, como herramientas para contribuir a solucionar la incertidumbre, la confusión, la incapacidad para definir de manera simple y clara una determinada situación, que el marco de la complejidad se presenta en la solución de las situaciones organizacionales, en las que se requiere de una adecuada toma de decisiones por parte de la nueva gerencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, Karl (2007), *Inteligencia social. La nueva ciencia del éxito*, ZETA, Barcelona.
- Buzan, Tony (2003), *El poder de la inteligencia creativa. 10 formas de despertar tu genio creativo*, URANO S.A., Madrid.
- (2008a), *El poder de la inteligencia espiritual. 10 formas de despertar tu genio espiritual*, URANO S.A., Madrid.
- (2008b), *El poder de la inteligencia social. 10 formas de despertar tu genio social*, URANO, S.A. Madrid.
- Gardner, Howard (2000), *Estructuras de la mente*, Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- (2005), *Múltiples lentes sobre la mente*, trabajo presentado en la Conferencia de Expo Gestión, Bogotá.
- Goleman, Daniel (2010a), *la inteligencia emocional*, ZETA, México D.F.
- (2010b), *Inteligencia social*, Kairos, Barcelona.

- Marina, José Antonio (2007), *Teoría de la inteligencia creador*, ANAGRAMA, Barcelona.
- (2012), *la inteligencia ejecutiva*, Ariel, Barcelona.
- y Marina, Eva Marina (2013), *El aprendizaje de la creatividad*, Ariel, Barcelona.
- Morín, Edgar (1999), *La cabeza bien puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- (2005), *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa, Barcelona.
- Riveiro, L. (1997a), *La comunicación eficaz*, URANO, Madrid.
- (1997b), *Aumente su autoestima*, URANO, Madrid.
- (2003), *Inteligencia aplicada*, Planeta, Caracas.
- Teijero, S. (2015), *Inteligencia espiritual. La suprema de las inteligencias*, Colección de 10 artículos publicados en Saber-UCV, Repositorio Institucional CDCH-UCV, Caracas.
- (2016a), *Inteligencia espiritual. La suprema de las inteligencias*, Edición propia en formato electrónico, Saber-UCV, Repositorio Institucional CDCH-UCV, Caracas.
- (2016b), *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.