



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS POLÍTICAS  
Y SOCIALES**



---

## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**

### **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

#### **Tecnicatura Universitaria en Gestión y Administración de las Organizaciones con Orientación en Instituciones Universitarias**

#### **Proyecto Final de Estudios**

**Tema:**

**Inteligencias múltiples y recursos humanos**

**Título:**

**La importancia de las inteligencias múltiples en la gestión de los recursos humanos. Caso: Escuela Martín Zapata – UNCuyo, Mendoza, período 2019-2023.**

**Alumna: Alejandra Sosa**

**Tutora: Lic. Ana Da Viá**

**Mendoza, Junio de 2024.**

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 ¿Cuáles son las características de las inteligencias múltiples? .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 2: LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Estrategias para gestionar los recursos humanos .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 3: INTELIGENCIAS MÚLTIPLES Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESCUELA MARTÍN ZAPATA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Presentación de la Escuela Martín Zapata.....</b>	<b>17</b>
3.1.2 Marco Normativo.....	20
3.1.3 El Sector de Apoyo Académico.....	22
A. Agrupamiento Administrativo actual .....	24
B. Perfiles de los cargos .....	25
<b>3.2. Inteligencias múltiples como herramienta para la gestión de recursos     humanos .....</b>	<b>27</b>
3.2.1. Metodología, estudio, enfoque y técnicas .....	27
3.2.2. Variables y dimensiones .....	30
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA y DOCUMENTAL .....</b>	<b>36</b>

## INTRODUCCIÓN

En el año 2006 mi hijo, Alejandro, con seis años, comienza la escuela primaria, y al cabo del año escolar, debido a sus conductas y con la evaluación de un neurólogo infantil, le diagnostican Síndrome de Asperger, una clase de autismo con desarrollo del habla. En la escuela repite primer año y aconsejan una escuela especial. La psiquiatra de Damsu, la obra social de la Universidad Nacional de Cuyo, Dra. Alejandra De La Rosa, después de evaluarlo, se niega a la alternativa propuesta y recomienda que siga cursando en la misma escuela, con apoyo conductual, terapia de profesionales y recortes y adecuaciones en los contenidos de las materias donde presentaba mayor dificultad, tales como las ciencias duras, matemática, física, así como estimulación en aquellas que le eran afines, como las ciencias sociales. Así cursó la primaria, la secundaria, ingresó a la carrera de Licenciatura de Historia en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo y hoy es estudiante de cuarto año de dicha Facultad.

Esta es mi historia personal, ¿por qué no trasladar esta experiencia a mi lugar de trabajo, donde las personas, poseen diferentes habilidades?, para potenciar las competencias y capacitar en las deficiencias.

La presente investigación se fundamenta en la introducción y contextualización de la Teoría de las Inteligencias Múltiples, propuesta por Howard Gardner, como marco conceptual para la gestión de recursos humanos. Se explica el concepto de las diferentes inteligencias y la necesidad de identificar y comprender las fortalezas y debilidades de cada individuo en el ámbito laboral, y cómo estas pueden ser aprovechadas o mejoradas y así contribuir al éxito de la organización.

El **problema** que se plantea para la investigación es: ¿Cuál es la importancia de las inteligencias múltiples en la gestión de recursos humanos?

La respuesta, el **supuesto**, es: las inteligencias múltiples constituyen una herramienta efectiva para optimizar la gestión de recursos humanos cuando se asocian por tipos, según su pertinencia, en los distintos perfiles de cargos.

El dilema que se aborda es la necesidad de identificar y comprender las fortalezas y debilidades individuales de los empleados en el ámbito laboral, y cómo estas pueden ser utilizadas para promover el éxito organizacional. Esto implica que las organizaciones enfrentan dificultades para optimizar sus procesos administrativos y recursos humanos debido a una falta de comprensión o aprovechamiento adecuado de las capacidades individuales de sus empleados.

El **objetivo general** es: valorar la importancia de las inteligencias múltiples en la gestión de los recursos humanos.

Como **objetivos específicos** se proponen:

1. Presentar el origen y la fundamentación de la Teoría de las Inteligencias Múltiples.
2. Describir y caracterizar la gestión de los recursos humanos.
3. Valorar la importancia de las inteligencias múltiples en la gestión de los recursos humanos tomando el caso de la Escuela Martín Zapata – UNCuyo, Mendoza, durante el período 2019-2023.

La **metodología** utilizada para abordar estos objetivos consiste primeramente en un estudio descriptivo donde se medirá el estado de situación (Mendicoa 2003, p. 77) de las variables consideradas en el supuesto, avanzando desde un enfoque cualitativo (Mendicoa 2003, p. 71) donde se expresarán dimensiones de un fenómeno observado y como técnicas a utilizar se optó por análisis de contenido sobre la Teoría de las Inteligencias Múltiples y la gestión de recursos humanos, historia de vida de la autora del presente Proyecto, observación participante (Mendicoa 2003, p. 80) en la institución seleccionada como unidad de análisis y entrevistas a ocupantes de distintos perfiles de cargo del Sector de Apoyo Académico.

## Capítulo 1: TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

La teoría de las inteligencias múltiples proporciona una mirada útil para comprender las habilidades y capacidades en el lugar de trabajo, y puede ser aplicada de manera efectiva en la administración para maximizar el potencial de los empleados y mejorar la organización institucional, es una consecuencia del concepto de inteligencia general que involucra procesos mentales deductivos, inductivos, habilidades, competencias y velocidad de reacción y respuesta. En este marco es que surge el enfoque multidimensional de la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner en su trabajo *Frames of mind* (1983).

La teoría de Gardner establece la duda que la idea de que la inteligencia es algo fijo que puede ser medido a través de un test. En lugar de esto, Gardner sostiene que existen múltiples inteligencias que nos permiten solucionar problemas y crear respuestas a las diferentes necesidades o circunstancias que se presentan en los distintos ámbitos.

Gardner (1983) propuso inicialmente siete formas relativamente independientes de inteligencia: la lingüística, la lógica-matemática, la espacial, la musical, la cinética corporal, la interpersonal, la intrapersonal. Posteriormente, en 1999, agregó una inteligencia denominada naturalista. Así también Gardner (1994, p. 577) definió una inteligencia como “un potencial biopsicológico” que es obtenido dentro de una cultura para una “variedad de propósitos” tales como la solución de problemas.

### 1.1 ¿Cuáles son las características de las inteligencias múltiples?

Según Chapman (1993), Gardner (1999) y Checkley (1997), las principales características de cada una de las inteligencias múltiples son las siguientes:

**Inteligencia lógico-matemática:** incluye la habilidad para trabajar con números y resolver problemas lógicos y científicamente. Las personas con una inteligencia lógico-matemática altamente desarrollada entienden principios subyacentes a cualquier clase de

sistema causal. La manera como las personas lógicas y científicas trabajan con números, cantidades y operaciones y la manera como los matemáticos se desempeñan.

**Inteligencia verbal lingüística:** es usada cuando leemos, escribimos o hablamos efectivamente. La inteligencia lingüística es la capacidad de usar el lenguaje nativo y otros lenguajes, para expresar lo que pensamos y entender a otras personas. Los poetas se especializan en inteligencia lingüística al igual que los escritores, oradores, conferencistas, abogados y cualquier persona para quien el lenguaje sea una herramienta visual.

**Inteligencia visual-espacial:** involucra la capacidad de interpretar el mundo que percibimos. Las personas que tienen esta capacidad pueden manipular lo que ven (por ejemplo, los diseñadores de interiores) para crear un efecto deseado o representar lo que ellos ven en forma de arte o de gráficas. La inteligencia espacial se refiere a la habilidad para representar el mundo espacial internamente en la mente. Esto, se ve por ejemplo en un capitán de barco o en un piloto que navega en un mundo espacial a gran escala o en la forma en la que un jugador de ajedrez o un escultor representan un mundo espacial más delimitado. La inteligencia espacial puede ser usada en las artes o en las ciencias. Si una persona es espacialmente inteligente y orientada hacia las artes, podría llegar a ser, probablemente, con más facilidad, un pintor, escultor o arquitecto que un músico o un escritor. Igualmente, algunas disciplinas como la anatomía y la ingeniería civil hacen énfasis en la inteligencia espacial.

**Inteligencia musical:** es usada cuando una persona aprecia o compone música y se desempeña usando sonidos. La inteligencia musical es la capacidad para pensar musicalmente, ser capaz de escuchar patrones, reconocerlos, recordarlos y transformarlos. Las personas que tienen una fuerte inteligencia musical no solamente recuerdan fácilmente la música, sino que pueden identificarla en sus mentes debido a su omnipresencia.

**Inteligencia cinética corporal:** comprende el uso de acciones físicas, incluyendo deportes, drama o construcción. La inteligencia cinética corporal es la capacidad para usar el cuerpo o partes del mismo para solucionar problemas, fabricar algún objeto o agregar

sobre un objeto que se está produciendo. Los ejemplos más evidentes son los atletas de alto rendimiento, bailarines, actores, cirujanos y especialistas en micro o nanotecnología.

**Inteligencia intrapersonal:** involucra el conocimiento de uno mismo y la toma de decisiones basadas en ese conocimiento. Una persona con inteligencia intrapersonal tiene comprensión y conocimiento de sí misma, conoce sus fortalezas y debilidades, sabe quién es y qué puede hacer, qué quiere hacer, cómo reacciona ante las situaciones, qué evitar y qué atraer. Adicionalmente, las personas que han desarrollado esta inteligencia son personas que saben a dónde ir si necesitan ayuda.

**Inteligencia interpersonal:** es usada cuando una persona logra entender, responder y conectarse con otros. La inteligencia interpersonal consiste en comprender a las otras personas. Es una habilidad que todos necesitamos, aunque es una ventaja especialmente en ocupaciones como la de profesor, médico, vendedor o políticos.

**Inteligencia naturalista:** incluye la apreciación y la sensibilidad al mundo natural. Las personas con una inteligencia naturalista altamente desarrollada disfrutan clasificando plantas y animales. La inteligencia naturalista designa la habilidad humana para valorar y reconocer seres vivos (plantas, animales) y tener sensibilidad a características del mundo natural (nubes, rocas, etc.) Esta habilidad fue de mucho valor en nuestro pasado evolutivo como cazadores, agricultores, granjeros. Hoy sigue siendo central para biólogos y cocineros especializados.

Las inteligencias múltiples constituyen una formidable teoría y herramienta para trabajar con personas que presentan dificultades y tienen fallas en algunas áreas, pero no requieren una capacitación especial. Se trata de esas personas que ejecutan órdenes para no tener problemas, pero no tienen autodirección o automotivación para mostrar y hacer uso de sus habilidades.

En su libro "Administración de Recursos Humanos" (Chiavenato, 2011, p. 65) el autor afirma que: " La gestión de recursos humanos es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos y operativos relacionados con el recurso humano en una organización", se destaca así, la importancia de las políticas y prácticas en la administración de los recursos humanos para el funcionamiento efectivo de una organización y la importancia de ver el potencial en cada individuo y de cómo la gestión de recursos humanos puede ayudar a desarrollar ese potencial para el beneficio mutuo de la persona y la organización. Entender y aplicar esta teoría puede ser beneficioso de varias maneras para:

**Elaboración de perfiles para la selección de personal:** al reconocer las diversas formas en que las personas pueden ser inteligentes, los perfiles para el reclutamiento de personal pueden diseñar procesos de selección más amplios y equitativos. Por ejemplo, pueden incluir evaluaciones que midan diferentes tipos de inteligencia para identificar el potencial de los candidatos más allá de las habilidades técnicas tradicionales.

**Desarrollo del talento:** al comprender las fortalezas individuales de los empleados en diferentes áreas de inteligencia, los administradores pueden personalizar programas de desarrollo y capacitación para aprovechar al máximo su potencial. Por ejemplo, podrían ofrecer talleres de desarrollo profesional que abarquen diversas inteligencias, como talleres de resolución de problemas, talleres de habilidades interpersonales o actividades creativas que fomenten la inteligencia.

**Gestión de equipos:** al reconocer las diferentes inteligencias dentro de un equipo puede ayudarse a los líderes a asignar tareas de manera más efectiva, fomentar la colaboración y promover un ambiente de trabajo inclusivo donde cada miembro pueda contribuir con sus habilidades únicas, sin crear inútiles competencias.

**Comunicación efectiva:** al adaptar la forma en que se comunica la información según las preferencias de inteligencia de los empleados, los administradores pueden mejorar la comprensión y el compromiso. Por ejemplo, pueden utilizar diferentes enfoques

de presentación, como imágenes visuales para los empleados con inteligencia espacial o metáforas para aquellos con inteligencia lingüística.

**Resolución de conflictos:** al comprender las diferencias individuales en las formas en que las personas piensan y procesan la información, los administradores pueden abordar los conflictos de manera más comprensiva y efectiva, buscando soluciones que respeten las diversas perspectivas y estilos de comunicación.

## Capítulo 2: LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos se centra en maximizar el potencial humano dentro de una organización, asegurando que los empleados estén comprometidos, motivados y capacitados para contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales, se refiere a la función dentro de una organización que se ocupa de reclutar, seleccionar, desarrollar, retener y gestionar eficazmente a los empleados para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, abarca una amplia gama de actividades y procesos relacionados con las personas en el entorno laboral. En palabras de Cejas (2004, p 67), “la **Gestión de los Recursos Humanos** supone en su contexto evolutivo la aplicación de Modelos Gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos. Por ello, hoy por hoy la Gerencia de los Recursos Humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales, éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, en el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan”.

Algunas de las **áreas principales** de la gestión de recursos humanos incluyen:

**Reclutamiento y selección:** identificar las necesidades de personal de la organización, atraer candidatos calificados, evaluar sus habilidades y competencias, y seleccionar a los más adecuados para ocupar puestos vacantes.

**Desarrollo y capacitación:** diseñar e implementar programas de desarrollo profesional y capacitación para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera más efectiva al éxito de la organización.

**Evaluación del desempeño:** establecer sistemas y procesos para medir y evaluar el desempeño de los empleados en relación con los objetivos organizacionales,

proporcionando retroalimentación y oportunidades para el crecimiento y la mejora continua.

**Compensación y beneficios:** diseñar políticas y sistemas de compensación justos y competitivos que recompensen adecuadamente el desempeño y la contribución de los empleados, así como gestionar los beneficios que la organización ofrece a su personal.

**Gestión del clima laboral y relaciones laborales:** fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo, promoviendo la colaboración, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, así como gestionar las relaciones con los sindicatos y otras partes interesadas.

**Planificación de la sucesión y desarrollo de carrera:** identificar y desarrollar el talento dentro de la organización, asegurando una base sólida de liderazgo y experiencia para el futuro, así como proporcionar oportunidades de crecimiento y avance profesional a los empleados.

Al aplicar la teoría de las inteligencias múltiples en la gestión de recursos humanos, las organizaciones pueden promover un ambiente laboral más inclusivo, motivador y productivo, aprovechando al máximo el potencial único de cada empleado, así como evitando clasificar a los trabajadores entre los que tienen fortalezas y los que tienen debilidades en habilidades propias de cada una de las inteligencias, pues todos tienen mayores fortalezas en algunas áreas y debilidades en otras. Toda persona posee las ocho (8) inteligencias y las usa diaria e interactivamente y en forma combinada. Rara vez se usan en forma aislada.

Algunos trabajadores no han tenido la oportunidad cultural de utilizar la inteligencia específica que posee. Por ejemplo, una persona con habilidad para hablar, pero con dificultades para escribir, se podría pensar que no tiene inteligencia lingüística, lo cual no es cierto especialmente en situaciones donde la expresión oral es crucial, como en la narración de historias, para fortalecer las tradiciones que contribuyen al

sentimiento de pertenencia a una Institución, o el arte del discurso público, como mediador, en la resolución de conflictos.

Las personas que se acostumbran a protestar por las actividades o tareas que se les piden, podrían estar revelando dificultades en alguna de las inteligencias o podrían estar negándose a la posibilidad de descubrir sus habilidades.

En los grupos de trabajo es importante reunir personas con distintas habilidades o expresiones distintas de inteligencia, así la actividad es de mayor productividad y motivación, lo que se traduce en un trabajo de excelencia.

De acuerdo con la perspectiva de Gardner, la mayoría de las sociedades occidentales continúan haciendo énfasis en las inteligencias lingüísticas y lógico-matemáticas, subestimando a las personas con habilidades dominantes en las inteligencias restantes. Según Gardner se debe satisfacer las necesidades individuales para lograr mayor ganancia intelectual.

Las inteligencias múltiples pueden ser usadas para que el trabajador asuma, de acuerdo con sus habilidades, las tareas o proyectos que le sean asignados en cada área.

El ambiente, contenidos, procesos, dimensiones de los resultados o productos, que valoran y aumentan los talentos de las inteligencias múltiples, pueden ser usados para estimular la motivación y el desarrollo de las inteligencias y felicidad de los trabajadores.

Para ello la gestión en recursos humanos al conocer debilidades en los tipos de inteligencias, deberá proponer:

- revisar la actitud y superarla
- buscar algún talento dentro de esa inteligencia o
- compensarla con otra inteligencia y aceptar las limitaciones y fortalecer las mejores inteligencias.

Es muy importante para todo trabajador y administrador identificar inteligencias donde existen mayores fortalezas, pues es posible que allí sea donde esté la mayor competencia y excelencia para ese trabajador, así como allí se encuentra también su mayor fuente de motivación.

## 2.1 Estrategias para gestionar los recursos humanos

Quien ofrece algunos consejos es Claude Steele (1999), psicólogo de Stanford que estudió el poder de amenaza del estereotipo, en algunos aspectos del programa de Steele que concuerdan con estrategias utilizadas por empresas para convertir el lugar de trabajo en un lugar adecuado para todo tipo de personas:

**Líderes optimistas:** mentores o supervisores validan la capacidad de personas que, de otro modo, podrían sufrir el estigma de los estereotipos amenazantes.

**Desafíos auténticos:** un trabajo que resulta desafiante demuestra que se tiene respeto por la capacidad de una persona y que no se le ve a través de un estereotipo débil. Estos desafíos están calibrados según la habilidad del sujeto y ofrecen una “elongación” manejable: ni una exigencia excesiva que lo condene al fracaso ni una tarea tan fácil que refuerce los peores miedos de quien es víctima de un estereotipo: que se lo considera incapaz.

**Énfasis en el aprendizaje:** se acentúa la idea de que la pericia y la capacidad crecen mediante el aprendizaje en la práctica y que la aptitud aumenta. Esto desmiente al más cruel de los estereotipos: el de que la capacidad inherente de una persona está limitada por su pertenencia a cierto grupo.

**Afirmar el sentido de pertenencia:** los estereotipos negativos crean la sensación de que uno está fuera de lugar en el sitio de trabajo y arrojan dudas sobre la propia capacidad. No obstante, la afirmación de pertenencia se debe basar en la verdadera capacidad de una persona para el trabajo.

**Evaluar perspectivas múltiples:** en la cultura de la empresa se aprecian explícitamente diversas contribuciones. Esto indica a los amenazados por estereotipos que se trata de una organización donde los estereotipos no están permitidos.

**Modelos de papel:** las personas que integran el mismo grupo del sujeto y que han triunfado en ese tipo de trabajo transmiten el mensaje implícito de que allí no existe barrera estereotipante.

En vez de dar respuestas críticas ante el desempeño, el diálogo permanente ayuda a dirigir al sujeto, dedicando una mínima atención a juzgar si se desempeñó adecuadamente. Esto fortalece la relación con el mentor, minimizando el costo emocional de cualquier fracaso, estrategia que permite fortalecer gradualmente la eficacia junto con los éxitos, grandes o pequeños.

Investigaciones realizadas por Gallup (2007) están haciendo énfasis en que es más importante y efectivo para la felicidad de una persona dedicarse a profundizar y mejorar en sus fortalezas que dedicarse a superar debilidades, en ocasiones insuperables. También puede resultar importante identificar cuáles son las fortalezas que tiene cada persona dentro de cada inteligencia.

Se requiere impulsar el desarrollo de las inteligencias múltiples, incluidas las recientes inteligencias empresarial y emocional en la institución, no descuidar el desarrollo de las inteligencias que van más allá de la lingüística y la lógica matemática, restando posibilidades de aprendizaje, felicidad y capacidad, con lo cual no solamente pierden las personas, sino también las familias y la sociedad en general.

Mediante una gestión de recursos humanos que utilice las inteligencias múltiples para un estudio pormenorizado de los recursos con que cuenta la Institución, podrá aumentar sus fortalezas y mediante un plan de acción, se logrará generar un cambio que aporte excelencia a la organización y sus integrantes. Al aplicar este concepto puede diseñar procesos y estructuras organizativas que aprovechen y fomenten las fortalezas

individuales de los miembros del equipo. Para lograrlo, se muestran diferentes formas de hacerlo:

**1. Identificar las inteligencias dominantes:** realizar evaluaciones o encuestas para determinar las inteligencias múltiples predominantes. Esto te ayudará a comprender las fortalezas individuales y a asignar roles y responsabilidades de manera más efectiva.

**2. Diseñar equipos diversos:** crear equipos que representen una variedad de inteligencias múltiples. Por ejemplo, un equipo de proyecto podría incluir a personas con habilidades lingüísticas, lógico-matemáticas, espaciales, interpersonales, intrapersonales y demás. Esta diversidad puede mejorar la creatividad y la resolución de problemas.

**3. Adaptar los procesos de comunicación:** reconocer que las personas con diferentes inteligencias pueden tener preferencias distintas en cuanto a la forma en que procesan la información. Algunos pueden preferir la comunicación verbal, mientras que otros pueden responder mejor a la comunicación visual o escrita. Ajustar los métodos de comunicación para satisfacer estas necesidades.

**4. Ofrecer entrenamiento y desarrollo personalizado:** proporcionar oportunidades de aprendizaje que aborden las diversas inteligencias. Por ejemplo, ofrecer talleres de desarrollo profesional que incluyan actividades prácticas para personas con habilidades kinestésicas, así como material de lectura para aquellos con habilidades lingüísticas.

**5. Fomentar la colaboración:** diseñar espacios de trabajo y procesos que fomenten la colaboración entre personas con diferentes inteligencias. Por ejemplo, implementar espacios de trabajo abiertos que faciliten la interacción entre colegas o utilizar herramientas de colaboración en línea que permitan la contribución de ideas de manera virtual.

**6. Valorar la diversidad de habilidades:** reconocer y valorar las diversas habilidades y perspectivas que cada individuo aporta al equipo. Esto puede ayudar a crear

un ambiente de trabajo inclusivo donde todos se sientan valorados y motivados a contribuir.

**7. Evaluar y ajustar continuamente:** recopilar retroalimentación regularmente para evaluar cómo están funcionando las iniciativas de aprovechamiento de las inteligencias múltiples en la reingeniería administrativa. A partir de esta retroalimentación, realizar ajustes según sea necesario para mejorar continuamente el enfoque.

## **Capítulo 3: INTELIGENCIAS MÚLTIPLES Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESCUELA MARTÍN ZAPATA**

La implementación de la teoría de las inteligencias múltiples, puede ofrecer un enfoque innovador y efectivo para comprender y aplicar las diferentes inteligencias en la gestión de recursos humanos, se espera que las organizaciones puedan mejorar la identificación, el desarrollo y la asignación de talentos, lo que a su vez contribuirá a una gestión más eficiente.

### **3.1 Presentación de la Escuela Martín Zapata**

La Escuela de Comercio Martín Zapata está ubicada en la calle Perú y Pedro Molina de la ciudad de Mendoza. Está situada en el ámbito del Centro Cívico aproximadamente a diez cuadras del microcentro.

#### **3.1.1. Breve historia de su creación**

La Escuela de Comercio Martín Zapata ha construido más de 110 años de historia desde su fundación el 29 de junio de 1912, por resolución 296 del gobierno de la provincia de Mendoza. Surge como escuela de vanguardia para dar respuesta a necesidades sociales del momento que requieren la capacitación de los jóvenes, especialmente de la mujer, al turno tarde, sólo asistían mujeres, en las prácticas del comercio, la administración pública, la industria y la banca. Se otorga a los egresados el título de: Tenedor de Libros y con cinco años el de Contador Público provincial. En 1937 y después de fuertes debates se logra la nacionalización de los títulos, con el traspaso del establecimiento al gobierno nacional, hasta tanto se creara la Universidad Nacional de Cuyo.

La comunidad educativa de la escuela juega un papel muy importante en la creación de la Universidad Nacional de Cuyo. Según la profesora Adriana Micale (1992 p.31), en su libro: “Es importante acentuar, la idea de que la base fundacional de la Universidad la constituyeron la Escuela de Comercio Martín Zapata y el Liceo Agrícola y Enológico Domingo Faustino Sarmiento... En realidad, de las dos, la Escuela de Comercio había sido la institución que más luchó y trabajó por lograr una Universidad en Cuyo”.

En 1943, se realiza una nueva modificación en el plan de estudios. Aparecen, por primera vez, actividades relacionadas con el deporte y el coro que, si bien son obligatorias, revisten el carácter de discontinuas. En el año 1969, por Ordenanza 1/69 del Consejo Superior de la UNCUYO, nuevamente se modifica el plan de estudios incorporándose el sexto año, con el fin de otorgar a los egresados el título de Bachiller y Perito Mercantil. Con posterioridad, este plan experimenta transformaciones entre 1981-1990. En el año 1993, se sanciona la Ley Federal de Educación 24.195, que establece una fuerte reforma a la estructura del sistema educativo argentino. En este marco, el 15 de noviembre de 1995, se produce la reforma del Estatuto Universitario de la UNCUYO y la Asamblea Universitaria toma una decisión estructural: adoptar para las cinco escuelas de su dependencia, Escuela del Magisterio, Colegio Universitario Central, Liceo Agrícola, Escuela de Agricultura, sólo el nivel Polimodal. El 28 de agosto de 1997 el Consejo Superior de la UNCUYO, por Ordenanza N° 72 y 79 adopta tres modalidades para la escuela: Economía y Gestión de las Organizaciones (E.G.O.), Producción de Bienes y Servicios (P.B.S.) y Humanidades y Ciencias Sociales (H.C.S.). El 14 de diciembre de 2006 el Congreso de la Nación aprueba la nueva Ley Nacional de Educación, reemplazando el marco jurídico que regía en nuestro país desde 1993. Con la aplicación de la Ley Nacional 20.206 la escuela enfrenta un nuevo desafío: garantizar el ingreso, permanencia y egreso de los alumnos en su trayectoria a lo largo de cinco años de formación, otorgando el título de bachiller con orientación en Economía y Administración, Ciencias Sociales y Humanidades, e Informática (<https://mzapata.uncuyo.edu.ar/historia>).

**Escuela de Comercio Martín Zapata: Edificio de gobierno y sede administrativa.**



Fuente:

[https://lh3.googleusercontent.com/p/AF1QipPolwaLZ\\_3caAdmbFfM4k8m\\_6fuzypG96ox\\_zdw=s680-w680-h510](https://lh3.googleusercontent.com/p/AF1QipPolwaLZ_3caAdmbFfM4k8m_6fuzypG96ox_zdw=s680-w680-h510)

**Escuela de Comercio Martín Zapata: Edificio de Aulas**



Fuente: <https://images.app.goo.gl/jVrAxBoQYPM3tH6A7>

### 3.1.2 Marco Normativo

Según la Lic. Adriana Ríos (Ríos, 2023 p. 10) en su Plan de Acción para el Concurso Categoría 1 del Personal de Apoyo Académico, “La Escuela de Comercio Martín Zapata como Institución educativa se encuentra enmarcada dentro de leyes y normas nacionales, jurisdiccionales e institucionales”. A continuación, se mencionan las principales:

#### A. Marco Nacional:

##### a. Ley de Educación Nacional Nº 26.206

**b. Ley de Financiamiento Educativo Nº 26.075**, establece el incremento de la inversión en Educación, Ciencia y Tecnología por parte del Gobierno Nacional, los Gobiernos provinciales y CABA hasta alcanzar una participación del 6% en el Producto Bruto Interno (<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26075-112976>)

**c. Ley de Procedimiento Administrativo Nº 19.549**, en el ámbito de la Administración Pública Nacional centralizada y descentralizada serán de aplicación únicamente los procedimientos establecidos por la Ley Nacional 19549 de Procedimientos Administrativos y por el reglamento de procedimientos administrativos aprobado por decreto 1759/1972 (<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19549-22363>)

##### d. Convenio Colectivo de Trabajo para Docentes de Universidades Nacionales

**Decreto Nacional Nº 1.246/15**, regula las condiciones de trabajo y reconoce los derechos laborales de la docencia universitaria a través de un instrumento que alcanza en Argentina rango de Ley.

**e. Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector de Apoyo Académico de las Instituciones Universitarias Nacionales Decreto Nº 366/2006**, regula las condiciones de trabajo y las funciones del sector de apoyo académico. “Homológase el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales celebrado por el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de

Trabajadores de las Universidades Nacionales, de fecha 16 de junio de 2005” P.E.N. Boletín Oficial (10/4/2006 p. 12.).

**f. Ley Micaela Nº 27.499**, la Ley Micaela ayuda a que vivamos en una sociedad más justa. En el año 2019 se creó una ley para que todas las personas que trabajan en el Estado, de capacitación obligatoria en género, aprendan acerca de la perspectiva de género y violencia de género. La perspectiva es una manera de comprender una situación.

La perspectiva de género permite:

- ✓ observar la falta de igualdad entre varones y mujeres en el mundo actual;
- ✓ luchar para eliminar esa falta de igualdad;
- ✓ construir un mundo más justo para todas las personas.

La ley se llama ley Micaela en homenaje a Micaela García. A partir del femicidio de la joven Micaela García, ocurrido el 1 de abril de 2017 en Gualeguay, Entre Ríos, tomó fuerza una demanda que desde hace tiempo venían realizando los movimientos sociales y organizaciones de mujeres y disidencias: la necesidad de formación sobre temáticas de género y derechos de las mujeres de todas las personas que ejercen funciones en el ámbito público. Nadie debe discriminar ni agredir a una persona por su identidad de género o su orientación sexual. Esta legislación viene a complementar y fortalecer normativas nacionales e internacionales respecto de los derechos de las mujeres y sobre todo responde a una necesidad social de comprender nuevos fenómenos que emergen en su máxima expresión en el contexto actual. En abril del 2019, el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Cuyo aprobó mediante la ordenanza 20/2019- C.S. la adhesión e implementación en el ámbito de la UNCuyo de la Ley Nº 27.499, denominada: Ley Micaela, de capacitación obligatoria en género para todas las personas que integren los tres poderes del Estado Nacional.

## **B. Marco Normativo Jurisdiccional**

- **Ordenanza Nº 14/2005 C.S.** El Consejo Superior aprobó la estructura orgánico funcional de los colegios.

- **Ordenanza Nº 62/2022 C.S.** Estructura presupuestaria, plantas de personal y distribución de los créditos presupuestarios.

- **Ordenanza Nº 30/2020 C.S.:** normativa docente para establecimientos secundarios de la UNCUYO.

- **Ordenanza Nº 96/2002 C.S.:** criterios para la organización y gestión institucional y funciones de los distintos roles institucionales (actualmente en período de revisión).

- **Ordenanza Nº 42/2006 CS:** aprueba el Régimen de Convivencia y Disciplina para los Colegios Preuniversitarios.

- **Estatuto Universitario:** tal como lo establece en el artículo 102º “Cada uno de nuestros establecimientos secundarios/preuniversitarios deberán ser modelos en sí mismos, compartiendo características comunes con la Educación Secundaria planteada para el país, pero desarrollando a la vez el proyecto que identifica a cada institución de acuerdo con su historia, su presente y su proyección futura en el ámbito en que a cada uno de ellos le corresponde actuar”.

### **3.1.3 El Sector de Apoyo Académico**

El sector de Apoyo Académico cumple un papel fundamental en el funcionamiento eficiente de la Escuela. Posibilita que los estudiantes puedan desarrollar diariamente las clases y a los docentes impartir sus saberes, ya que existe un equipo de personas que garantiza desde la limpieza de aulas y baños, hasta cubrir las vacantes de profesores y personal docente, designar, pagar sueldos, mantenimiento edilicio y servicios generales. Posee sentido de pertenencia y una actitud y aptitud hacia el trabajo que se refleja en la consecución de logros impactando en la eficiencia y eficacia de los objetivos cumplidos.

Prueba de ello fue, por ejemplo, el personal del sector administrativo sostuvo todas las funciones en medio de una pandemia mundial de COVID-19, enfermedad causada por el coronavirus SARS-CoV-2, sin que se vieran afectados los servicios (designaciones, sueldos, entre otros), lo cual permitió que, en la emergencia, la Escuela siguiera cumpliendo su cometido. O el personal de mantenimiento y servicios que son necesarios fuera de hora en jornada laboral, para tareas especiales, por ejemplo, preparar la Escuela para los comicios electorales.

En un todo de acuerdo con lo propuesto por el actual Director de la Escuela Esp. Lic. Cristian Gamba, en su Proyecto de Gestión, el mayor objetivo es hacer una óptima gestión del presupuesto, pensando en los roles y funciones necesarios para que la administración funcione en equilibrio, como un sistema dinámico y armónico que garantice una gestión de calidad, independientemente de quien ocupe el cargo. Y, por otro lado, aquella persona que desempeñe con eficiencia el perfil de puesto reciba en contrapartida la jerarquización y el salario merecido. Para ello es necesario desarrollar las siguientes dimensiones:

- Organizacional – administrativa: revisión de conformaciones de agrupamientos, mejora de la calidad. Innovación de tareas. Reorganización de funciones.
- Pedagógica – didáctica: apoyo a la tarea académica.
- Socio-comunitaria: trabajo en equipo. Capacitación del personal. En el área administrativa plantea las siguientes líneas estratégicas:
  - Profundización de la planificación y la gestión presupuestaria orientada a la generación de resultados.
  - Promoción de las políticas de transparencia, modernización y digitalización en la gestión institucional de la Universidad en todos sus niveles y funciones.

- Profundización de los procesos y mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.
- Integración de los sistemas de información universitaria para sustentar los procesos de toma de decisiones, evaluaciones, acreditaciones y apertura de datos.
- Promoción de una estructura orgánico – funcional y normativa consensuada, formal y dinámica e innovadora que acompañen la visión, misión, objetivos y líneas estratégicas de la Universidad.
- Fortalecimiento de los procedimientos que estructuran los pilares de la carrera administrativa del personal de apoyo académico.
- Desarrollo de la infraestructura edilicia, tecnológica y de servicios acordes a las funciones y objetivos de la Universidad, resguardando la accesibilidad, el buen uso de los recursos y el cuidado del medioambiente.

#### **A. Agrupamiento Administrativo actual**

Según el Esp. Lic. Cristian Gamba en su Proyecto de Gestión Institucional Escuela de Comercio Martín Zapata (2022, p. 68):

“La gestión administrativa de la escuela es aquella que se encarga de gestionar el sustento económico- financiero, de infraestructura y de recursos humanos que haga posible alcanzar los objetivos propuestos por la Institución.

Si bien la escuela tiene una fuerte impronta de la dimensión administrativa debido a sus orígenes y el personal de apoyo académico que se desempeña en ella, queda claramente establecido que la gestión administrativa se desarrolla dentro del plan de gestión del Equipo Directivo quien establece líneas de trabajo en pos de la consecución del fin último de la escuela, que es posibilitar que el proceso de enseñanza y aprendizaje se desarrolle en forma óptima en un ambiente que favorezca el desarrollo del mismo.

Las principales tareas de las que se ocupa esta área son las siguientes:

Gestión del personal.

Gestión financiera y contable.

Mantenimiento de edificios.

Tareas logísticas.

Gestión de la comunicación y la información del área administrativa.

Garantizar que la escuela cumpla la normativa y legislación”.

## **B. Perfiles de los cargos**

Siendo el año 2004 la entonces Dirección General de Educación Polimodal se replanteó la organización de la Planta de Apoyo Académico y encaró una reingeniería administrativa pensando en generar una estructura que fortalezca la organización institucional, desde un paradigma de calidad y un modelo de gestión integral. Concibió la institución educativa como una unidad de cambio inserta en un medio social, sujeta a demandas cambiantes de la sociedad, de la jurisdicción administrativa y de la propia institución, entendiendo la dimensión administrativa como un medio que genera las condiciones necesarias para el cumplimiento de las funciones sustantivas de la escuela y para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

A tal efecto propuso un modelo de gestión administrativa proactivo y centrípeto, lo que implica la anticipación de situaciones y la planificación estratégica para abordarlas antes de que se conviertan en obstáculos, de este modo se encauzarían los esfuerzos hacia el logro de un objetivo común a través de la profesionalización del recurso humano, la conformación de equipos de trabajo y el aprovechamiento de los recursos en pos de la eficiencia y la eficacia.

Para llevar a cabo esta transformación propone primero definir las funciones y responsabilidades y luego adecuar el personal a esos perfiles gestionando reajustes presupuestarios tendientes al financiamiento mediante el uso de vacantes o adicionales.

Como resultado de este trabajo consensuado entre la Directora General de Educación Polimodal, los Directivos de las Escuelas, Delegados Gremiales, Representantes del Sindicato y personal de la Secretaria Administrativa del Rectorado, surge la Ordenanza 14/05 C.S., en la cual se crea la **DIRECCIÓN GENERAL DE APOYO ACADÉMICO** con la siguiente descripción:

**Misión:** garantizar la coherencia, unidad, eficiencia y eficacia de los circuitos y flujos administrativos, de mantenimiento y servicios como soporte de la dimensión pedagógico-didáctica.

**Objetivos:** gestionar todos los procesos administrativos, contables, de mantenimiento y servicios.

**Funciones:** Asistir y asesorar al Equipo Directivo en los aspectos pertinentes al área y supervisar las actividades de las direcciones, departamentos y divisiones del área.

La **Dirección de Apoyo Académico** está integrada por:

- 1. Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento:** para entender en las actividades relacionadas con el mantenimiento del edificio y de los distintos espacios físicos para garantizar el normal desarrollo de las actividades de la Escuela.
- 2. Departamento de Recursos Humanos:** para la administración y control de gestión del personal a su cargo.
- 3. Oficina de Liquidaciones de Haberes:** para liquidar mensualmente los haberes al personal, de acuerdo con el sistema vigente de liquidación y la confección de planillas respectivas

**4. Oficina de Compras y Bienes Patrimoniales:** para entender en las tramitaciones que implican la adquisición de Bienes de Consumo y Bienes de Uso ya sea mediante Contrataciones o Caja Chica según el monto, la necesidad y urgencia a cubrir en la Escuela.

**5. Sección Mesa de Entradas:** para recepcionar las presentaciones que distintos organismos y el público en general ingresan a la Escuela y proseguir el trámite de las mismas

**6. Sección Despacho:** para redactar conforme a la normativa vigente, las disposiciones que resultan de decisiones emitidas por el Director.

En todos los casos, el personal deberá realizar otras funciones que sean necesarias, de acuerdo con el Art. 12 inc e) del Decreto Nacional N° 366/06: “Obedecer toda orden emanada del superior jerárquico competente que reúna las formalidades del caso y tenga por objeto la realización de actos de servicio compatibles con la función del agente”.

### **3.2. Inteligencias múltiples como herramienta para la gestión de recursos humanos**

#### **3.2.1. Metodología, estudio, enfoque y técnicas**

La **metodología** utilizada incluye los siguientes componentes:

**A. Estudio descriptivo:** para medir el estado de situación de las variables consideradas en el supuesto, es decir, las inteligencias múltiples como herramienta y los perfiles de cargo como eje de la gestión de recursos humanos.

**B. Enfoque cualitativo:** para expresar las dimensiones de un fenómeno observado que indica relación entre las variables mencionadas.

### **C. Técnicas:**

**a. análisis de contenido** sobre la Teoría de las Inteligencias Múltiples y la gestión de recursos humanos, desarrollados en los capítulos 1 y 2.

**b. historia de vida** de la autora del presente Proyecto, tanto desde lo personal como desde su desempeño en la Escuela Martín Zapata.

Como se mencionó en la introducción, mi hijo tiene síndrome de Asperger, una condición dentro del espectro autista con desarrollo del lenguaje. Esta condición tiene un componente hereditario, observándose a lo largo de dos generaciones en mi familia: mi hermano, ya fallecido, y mi primo, aún vivo, también presenta esta condición. Esta herencia genética podría estar relacionada con el hecho de que sus abuelos maternos eran primos hermanos. Desde que fue diagnosticado, ha recibido la terapia pertinente proporcionada por una variedad de profesionales, tanto a través de la obra social como de forma particular. Estos profesionales incluyen psicopedagogos, terapeutas del Servicio de Estimulación y Rehabilitación (SER) del Departamento de Asistencia Médica Social Universitaria (DAMSU), psiquiatras infantiles, psicólogos y psiquiatras. Todos han trabajado en conjunto, enfocándose en sus logros y adaptando las terapias para desarrollar su resiliencia frente a su baja tolerancia a la frustración. Una de sus frases preferidas es: “El bullying es una experiencia enriquecedora, mamá, porque si sobrevivís, podés con todo”. Este enfoque positivo ha sido fundamental en su desarrollo. A través de una terapia conductual sin medicación, ha logrado avanzar conforme a sus inteligencias predominantes, como las ciencias sociales, completando con éxito su educación primaria y secundaria. Actualmente, es estudiante de la Licenciatura de Historia, en la Facultad de Filosofía y Letras, de la Universidad Nacional de Cuyo. El enfoque terapéutico ha sido clave para su éxito académico y personal, permitiéndole no solo enfrentar y superar los desafíos asociados con el Síndrome de Asperger, sino también aprovechar sus fortalezas/inteligencias en un entorno educativo avanzado.

Esta experiencia de vida, sumada a la laboral, me inspiró para desarrollar esta investigación sobre inteligencias múltiples.

**c. observación participante** también de la autora de este Proyecto, durante sus jornadas laborales en la institución seleccionada como unidad de análisis.

La observación participante fue realizada en el marco de mis 33 años de experiencia laboral como personal de la Escuela, en forma ininterrumpida, ocupando los siguientes cargos:

- 1991 Ayudante de Clases Prácticas
- 1993 Preceptora
- 1996 Personal de Apoyo Académico en Recursos Humanos, a cargo de Walter Bento.
- 2001 Secretaria de Dirección durante las gestiones de: Prof. Mirta Jiménez de Paz, Prof. Susana Zabek, Magter. Adriana Cacciavillani y Prof. Cecilia Zabala, respectivamente.
- 2023 hasta la actualidad en Mesa de Entradas, a cargo de María Liliana Zabalza.

**d. entrevistas a ocupantes de distintos perfiles de cargo** del Sector de Apoyo Académico, según el siguiente detalle:

- A la Jefe de Recursos Humanos, (profesional de la psicología) se le efectuaron las siguientes preguntas:

¿Qué prácticas relacionadas con las inteligencias múltiples considera más efectivas en su Departamento?

¿Cómo percibe la relación entre las inteligencias múltiples y la colaboración en equipo?

¿Cómo afectan las inteligencias múltiples a la retención de empleados y la reducción del ausentismo?

- A los Jefes de Liquidación de Haberes, de Mesa de Entradas, de Mantenimiento y Servicios, y empleados de Departamentos de Recursos Humanos y Mantenimiento, se realizaron las siguientes preguntas:

¿Qué nivel de importancia le asigna a cada tipo de inteligencia en su trabajo diario?

¿Considera que la formación y el desarrollo basados en las inteligencias múltiples han mejorado su desempeño laboral?

¿En qué medida se siente apoyado por la institución para desarrollar sus diferentes tipos de inteligencia?

¿Cómo se aplican las inteligencias múltiples en su área de trabajo?

¿Puede proporcionar ejemplos específicos de cómo las inteligencias múltiples han contribuido a su éxito profesional?

### **3.2.2. Variables y dimensiones**

Partiendo del **supuesto** de que las inteligencias múltiples constituyen una herramienta efectiva para optimizar la gestión de recursos humanos cuando se asocian por tipos, según su pertinencia, en los distintos perfiles de cargos, se especificaron las dimensiones de ambas variables.

### A. Dimensiones para la variable: tipos de inteligencias

<b>VARIABLE:</b> <b>TIPOS DE INTELIGENCIAS</b>	<b>DIMENSIONES:</b> <b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>
<b>1.Inteligencia Lógico-Matemática</b>	Razonamiento lógico, resolución de problemas, habilidad numérica, capacidad para analizar problemas, realizar operaciones matemáticas y entender patrones abstractos.
<b>2.Inteligencia Lingüística</b>	Comprensión verbal, expresión verbal y escrita, habilidad para usar el lenguaje de manera efectiva para expresar y comprender ideas.
<b>3.Inteligencia Espacial</b>	Visualización y manipulación espacial, percepción del espacio, habilidad para pensar en tres dimensiones y visualizar con precisión.
<b>4.Inteligencia Corporal-Kinestésica</b>	Coordinación física, control motor fino, expresión corporal, capacidad para usar el cuerpo de manera hábil para resolver problemas o crear productos
<b>5.Inteligencia Musical</b>	Reconocimiento de patrones musicales, creación de ritmos, interpretación musical, habilidad para reconocer, crear y reproducir patrones musicales y ritmos.
<b>6.Inteligencia Interpersonal</b>	Empatía, comunicación interpersonal, cooperación, capacidad para entender y relacionarse efectivamente con otras personas.
<b>7.Inteligencia Naturalista</b>	Observación de la naturaleza, sensibilidad ambiental, capacidad para reconocer y clasificar especies y elementos del entorno natural.
<b>8.Inteligencia Intrapersonal</b>	Conciencia y comprensión de los propios sentimientos y pensamientos, autodisciplina y autocontrol, capacidad para establecer metas y planificar el propio desarrollo, destreza en la autorreflexión y el autoconocimiento.

## B. Dimensiones para la variable: perfil de cargos

<b>VARIABLE:</b> <b>PERFIL DE CARGOS DE LA DIRECCIÓN DE APOYO ACADÉMICO</b>	<b>DIMENSIONES:</b> <b>CAPACIDADES Y HABILIDADES PARA CADA PERFIL</b>
<b>1. Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento</b>	Mantenimiento del edificio y de los distintos espacios físicos para garantizar el normal desarrollo de las actividades.
<b>2. Departamento de Recursos Humanos</b>	Administración y control de gestión del personal a su cargo.
<b>3. Oficina de Liquidaciones de Haberes</b>	Gestionar el pago de los haberes al personal, de acuerdo con el sistema vigente de liquidación y la confección de planillas respectivas.
<b>4. Oficina de Compras y Bienes Patrimoniales</b>	Entender en las tramitaciones que implican la adquisición de Bienes de Consumo y Bienes de Uso ya sea mediante Contrataciones o Caja Chica según el monto y la necesidad.
<b>5. Sección Mesa de Entradas</b>	Recepcionar las presentaciones que distintos organismos y el público en general ingresan a la Escuela y proseguir el trámite de las mismas.
<b>6. Sección Despacho</b>	Redactar conforme a la normativa vigente las disposiciones que resultan de decisiones emitidas por el Director.

A continuación, se realizó el cruce entre las dos variables, obteniéndose los siguientes resultados que muestran los tipos de inteligencias asociados a cada cargo según el perfil:

Perfil	Inteligencias							
	1 Lógico- Matemá- tica	2 Lingüís- tica	3 .Espa- cial	4 Corporal- Kinestési- ca	5 Musical	6 Interper- sonal	7 Naturalis- ta	8 Intraper- Sonal
<b>1. Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento</b>								
<b>2. Departamento de Recursos Humanos</b>								
<b>3. Oficina de Liquidaciones de Haberes</b>								
<b>4. Oficina de Compras y Bienes Patrimoniales</b>								
<b>5. Sección Mesa de Entradas</b>								
<b>6. Sección Despacho</b>								

Los cruces anteriores, muestran cómo las diferentes inteligencias pueden ser consideradas y asociadas en el ámbito de recursos humanos para optimizar su gestión, tal como lo expresaron los entrevistados:

En el Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales, la implementación de la teoría de las inteligencias múltiples ha llevado a la utilización de inteligencia espacial, lógico-matemática y naturalista para la realización de las tareas. Esta diversidad de habilidades permite una ejecución más eficiente y efectiva de las responsabilidades inherentes a este departamento. Al respecto, el comentario textual de uno de los

entrevistados fue: *“Cuando hago lo que me gusta el tiempo no pasa”*, porque la valorización de las diversas inteligencias fomenta un ambiente de respeto y colaboración, mejorando el clima laboral.

En el Departamento de Recursos Humanos, las inteligencias predominantes son la interpersonal, lingüística, lógico-matemática e intrapersonal. Este departamento es fundamental para la gestión y la interacción entre las personas dentro de la organización. Mediante la evaluación de las fortalezas individuales, se asignan tareas y roles que se alinean con las competencias naturales de los empleados, lo que incrementa tanto la satisfacción como la productividad. La complementariedad de habilidades/inteligencias es evidente: por ejemplo, un empleado con alta inteligencia interpersonal puede mejorar la comunicación y la cohesión del equipo, mientras que uno con inteligencia lógico-matemática puede enfocarse en la resolución de problemas. La diversidad de inteligencias dentro de un equipo no solo fomenta una colaboración más efectiva, sino que también promueve la innovación al abordar problemas desde múltiples ángulos y generar ideas variadas y originales. Asignar tareas que se alineen con las inteligencias predominantes de los empleados no solo incrementa su satisfacción en el trabajo, sino que también reduce el estrés y el agotamiento, disminuyendo así el ausentismo. Al respecto, un comentario que fue manifestado por la Encargada de RRHH: *“Al trabajar en áreas donde tienen fortalezas naturales, los empleados tienden a experimentar menos estrés y agotamiento, lo que reduce el ausentismo”*.

En el área de Liquidación de Haberes, las inteligencias lógico-matemática e intrapersonal son esenciales debido a la responsabilidad de gestionar correctamente las remuneraciones del personal. Los entrevistados expresaron que en su lugar de trabajo han podido desarrollar sus inteligencias y desearían poder hacerlo en un grado mayor a través de capacitaciones más específicas. *“Necesitamos mayor capacitación”*, fue la respuesta generalizada. Y también la encargada manifestó que *“no se necesitan nuevos empleados para las tareas a desarrollar, si no que con la gente capacitada se pueden realizar más y mejor”*.

## CONCLUSIONES

En este PFE partimos del supuesto de que las inteligencias múltiples constituyen una herramienta efectiva para optimizar la gestión de recursos humanos cuando se asocian por tipos, según su pertinencia, en los distintos perfiles de cargos. Con este disparador, en el recorrido constatamos que las inteligencias múltiples, son un capital a desarrollar en una persona inserta en un equipo de trabajo, y actúan como condicionantes, más no determinantes de sus habilidades intelectuales.

Este proceso comienza por cada individuo involucrado en la organización a partir de un análisis interno y de autoconocimiento, interiorizándose en fortalezas operativas complementadas a su vez con lo que vive el individuo en su entorno, es decir, una línea de comunicación entre las actitudes propias y las expresiones de la organización donde este se desenvuelve, para que el entorno capte las señales que ese individuo emite y que se dé una inserción funcional a ese entorno para su máximo desempeño.

Estas señales que conforman un diálogo altamente significativo, si son decodificadas por las personas que toman decisiones dentro de la organización, para organizar o reinsertar en el campo apropiado, puede potenciarse la realización tanto intelectual como operativamente, en beneficio propio, y de la organización a la que pertenece.

Aplicando el desarrollo de las inteligencias, que van más allá de la lingüística, la lógica y la matemática, y sin descuidar las posibilidades de aprendizaje, la capacitación, la motivación, se conservarán las personas valiosas, indicadas para desempeñarse en cada uno de los puestos claves en el organigrama, se promoverá el desarrollo y la movilidad socio-económico de las familias y una construcción más justa y equitativa de la sociedad en general. Adecuar esta teoría puede ser beneficioso para mejorar la eficiencia y el bienestar de los empleados, así como para potenciar el rendimiento organizacional en todos sus aspectos tanto internos como externos.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA y DOCUMENTAL

Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. 1era edición Noveduc.

Cejas, M., & Camejo, A. (2009). La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2(4), 67-87.

Covey, S. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, ed. 1. Buenos Aires: Paidós.

Drucker, Peter (2014) La Administración en épocas de grandes cambios. Editorial Argentina

Fernández García, R. (2010). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. España: Club Universitario.

Gamba, Cristian Proyecto de Gestión Institucional para la Escuela de Comercio Martín Zapata

Gardner, H. (1995). Estructuras de la Mente: la teoría de las Inteligencias Múltiples. 2ª Edición. México FCE. 312 pp.

Gardner, H. (1995) Inteligencias múltiples: la teoría de la práctica. Barcelona, Paidós

Gardner, Howard (2003). La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona.

Gardner, Howard. Reflections on Multiple Intelligences: Myths and Messages. En Phi Delta Kappan. Volumen 77. Número 3. 1995. p. 200-209.

Goleman, Daniel (1999) Inteligencia Emocional en la Empresa. Ediciones B Argentina S.A.

González García, M. (2002). Cómo mejorar las relaciones humanas. Con enfoque al crecimiento personal y empresarial. México: Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

López Jerez, M. (2006). Lenguaje transparente. Relaciones interpersonales en la empresa. España: Instituto de Estudios Almerienses.

Micale, Adriana (1992) Historia de la Escuela de Comercio Martín Zapata

Ríos, Adriana Alejandra (2023) Plan de Acción Concurso Cargo Cat. 01 Personal de Apoyo Académico. Mendoza, Escuela de Comercio Martín Zapata, Universidad Nacional de Cuyo.

Salovey, Peter y Mayer, John D. (1990) Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality 9.

Sánchez, L. (2015). La teoría de las inteligencias múltiples en la educación. Sección de Investigaciones de la Universidad Mexicana, 1-14.

Smith Benson y Rutigliano Tony.(2007) Descubra sus fortalezas en ventas. Grupo editorial Norma

Soria Murillo, V. (2004). Relaciones humanas. México: Limusa Noriega Editores.

Wiemann, M. (2011). La comunicación en las Relaciones Interpersonales. España: Editorial UOC. Comunicación y Sociedad.

### **Sitios Web**

<https://openai.com/chatgpt> OpenAI. (2023). ChatGPT [Modelo de inteligencia artificial].

<https://www.fadiunc.org.ar/> Asociación de Docentes e Investigadores de la Universidad Nacional de Cuyo

<https://www.fatun.org.ar> Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales

<https://www.mzapata.uncuyo.edu.ar> Escuela de Comercio Martín Zapata

<https://www.siu.edu.ar> SIU – Sistema de Información Universitaria

<https://www.uncuyo.edu.ar/transparencia> Universidad Transparente

<https://www.uncuyo.edu.ar> Universidad Nacional de Cuyo

<https://www.youtube.com/@TeoComEc> (junio 2023). Metodología de la Investigación [Canal de YouTube]. Recuperado de TeoComEc.