

LA CORRELACIÓN DE INTELIGENCIAS EN EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Francesc Torralba Roselló

Doctor en filosofía y en teología. Dirige la cátedra ETHOS de la Universidad Ramón Llull, dedicada a la ética de las organizaciones. Ha escrito más de cincuenta libros y parte de su obra ha sido traducida al francés, al alemán y al italiano.



Nos proponemos, en este artículo, explorar los pilares sobre los que se sostiene el liderazgo educativo. Identificamos, a continuación, tres inteligencias en juego: la social, la intrapersonal y la espiritual.



EN PDF

<https://rutamaestra.santillana.com.co/edicion-28/la-correlacion-de-inteligencias-en-el-liderazgo-educativo/>

1. Liderar comunidades complejas

A lo largo de los últimos cuarenta años se ha transformado poderosamente el concepto de inteligencia. Ya nadie sostiene, hoy en día, que existe solo una modalidad de inteligencia. La distinción maniquea entre personas inteligentes y no inteligentes ha pasado a mejor vida porque sabemos que hay múltiples formas de inteligencia en cada ser humano y que no todas brillan con el mismo esplendor en la misma persona. Ser hábil en un determinado campo y lenguaje no significa, necesariamente, serlo en los demás.

Se ha pasado de concebir la inteligencia como el dominio de una sola habilidad a clasificar la inteligencia desde diferentes parámetros. Se entiende por inteligencia la capacidad de anticipar y de resolver problemas, la capacidad de leer a fondo la realidad y descifrar su sentido, la capacidad por adaptarse a contextos difíciles u hostiles y para hacer buenas elecciones, ponderando, previamente, sus consecuencias.

Así entendida, es fácil darse cuenta de que la inteligencia es un instrumento básico para ejercer un buen liderazgo de una comunidad educativa, ya que se dar por sentado que el líder posee habilidad para resolver problemas, sensibilidad para leer a fondo la realidad en la que está ubicada su organización, competencia para adaptarse a los entornos difíciles y, finalmente, capacidad de hacer buenas elecciones.

Sin ánimo de ser exhaustivos, presentamos, esquemáticamente, las tres inteligencias que debe poner en juego una persona para llegar a ser un buen líder de una comunidad educativa.

2. El poder del nexo: la inteligencia social

La inteligencia social, o también denominada *interpersonal* es la que faculta a la persona a establecer vínculos con los demás, a abrirse y comunicarse y también a comprender los deseos, las necesidades y los anhelos de las personas que la rodean.



En las profesiones en las que la interacción interpersonal es la base de su realización, esta inteligencia juega un papel clave. Pensamos en el liderazgo de comunidades educativas. El liderazgo, a pesar de no ser una profesión en un sentido estricto, requiere de la complicidad de otros para poder ejercerse. De aquí que si esta modalidad de inteligencia está ausente, difícilmente una persona logrará ser un buen líder.

Uno de los capitales intangibles que se le adjudica a alguien que pretende liderar una organización educativa es la capacidad de establecer nexos, de crear grupos y de mantenerlos cohesionados a lo largo del tiempo.

Si la realización de la misión depende del conjunto, es evidente que el líder tiene que hacer la función del pegamento, para conjuntar las distintas piezas que forman el conglomerado. La inteligencia social es la facultad de unir, de crear puentes, de hallar ámbitos de intersección entre personas muy variadas, por lo que concierne a sus respectivos sistemas de valor y habilidades personales, con la voluntad de que se encuentren y trabajen en común por un mismo fin.

Como en todas las modalidades de inteligencia hay algo dado desde un principio en la persona, una especie de predisposición natural, que debe educarse y trabajarse a lo largo del tiempo, disposición natural que no se puede improvisar ni introducir artificialmente.

En el patio del colegio es fácil observar que hay niños con capacidad para liderar equipos, organizar juegos, resolver diferencias, establecer y distribuir roles con el fin de conseguir la unidad de la clase. Son pequeños líderes que tienen una gran inteligencia social que, debidamente trabajada y educada por las circunstancias de la vida, puede crecer y aumentar de proporciones.

La inteligencia social es la que da el poder del nexo, hace posible la interrelación, la fluidez comunicativa. En organizaciones grandes, integradas por una pluralidad de seres humanos muy diferentes entre sí, no es fácil entrever las necesidades individuales, ni identificar horizontes comunes. La inteligencia social permite al líder unir y no polarizar, pero por ello hay que construir la idea de un nosotros que supere la tendencia al yo, al propio objetivo. La construcción del nosotros depende, en gran parte, del lenguaje que usted utilice, pero también de las dinámicas que cree en el seno de la organización.

Es propia de alguien dotado de inteligencia social la capacidad de entrever posibles dificultades de convivencia en un determinado ámbito y de buscar las soluciones oportunas para trascenderlas. Quien es socialmente inteligente sabe mover los hilos oportunos, sabe distribuir los roles adecuados y asignar las funciones pertinentes a cada uno para evitar incendios en el seno de la organización y hacer posible que personas distintas puedan trabajar con un objetivo común.

Por ello, el líder debe saber escuchar, estar atento a las necesidades individuales y dar

valor a la actividad que cada miembro de la organización realiza para el conjunto.

La inteligencia social convierte al líder en un imán, en una fuente de atracción, de tal forma que las personas sienten que son escuchadas y reconocidas por él. Ya sea por la forma como articula el lenguaje verbal, ya sea por la manera como se expresa gestualmente o por sus obras, el líder socialmente competente no inspira miedo, no causa temor revelar problemas y situaciones delicadas porque es alguien con quien se puede hablar y que está dispuesto a escuchar.

El dominio de la inteligencia social se pone de manifiesto, especialmente, en los momentos de desánimo de la tropa o en los que el líder debe tomar decisiones políticamente incorrectas, aquellas que no gustan a nadie, y que pueden provocar una crisis en el seno de la organización.

La inteligencia social habilita a la persona a hallar las palabras adecuadas para comunicar los mensajes difíciles, permite construir el discurso más adecuado para unir ribas alejadas. Es especialmente necesaria en figuras que pacifican entornos, que hacen la mediación entre grupúsculos opuestos, que edifican puentes entre posiciones aparentemente irreconciliables.

3. El reconocimiento de sí mismo: la inteligencia intrapersonal

Al líder, como hemos visto, se le adjudica capacidad comunicativa, habilidad para establecer nexos, pero también necesita espacios y tiempos de interiorización, para sumergirse en su propia personalidad.

La inteligencia que faculta al líder a reflexionar sobre sí mismo, para explorar límites y posibilidades, para analizar las intenciones y realizar el perfil de sí mismo es la que, en el esquema de Howard Gardner, se denomina inteligencia intrapersonal.

Con demasiada frecuencia el ejercicio del liderazgo conlleva una apertura permanente hacia los demás, una respuesta eficaz y rápida a los problemas que surgen en la propia organización, pero no deja ni mucho tiempo ni espacio para la exploración de la personalidad propia.

El contacto profesional con líderes de organizaciones muy distintas nos permite afirmar que el gran problema que sufren muchos de ellos es la gestión del tiempo. El tiempo se les escurre entre los dedos y tienen la impresión de que solamente apagan fuegos, resuelven urgencias, pero que extrañamente disponen de tiempo material para imaginar hacia dónde quieren dirigir la organización, cómo están jugando su papel en ella y cuál es la intención que les mueve a llevar el timón del barco.

Esta percepción de falta de tiempo se puede extender a muchos otros colectivos y a muchos otros ciudadanos. De hecho, se podría decir que es uno de los males de nuestra época. El líder tiene que poder delegar funciones que él no debe desempeñar, ya que tiene que dedicarse a planificar, imaginar y programar, además de acompañar los procesos iniciados, pero además debe tener tiempo para poder examinarse a sí mismo y someter su liderazgo a crítica.

El imperativo socrático de examinarse a sí mismo sigue siendo valioso en nuestro presente e, incluso, más necesario que nunca, dada la hiperaceleración de tiempo vital, la dispersión mental y emocional a la que están sometidos los propios ciudadanos. Este trabajo, estrictamente individual, de interiorización sincera no puede hacerlo nadie por él, no puede delegarlo a ningún colaborador. Debe hacerlo él, debidamente acompañado por alguien ajeno a la organización y mediante los procedimientos y las técnicas más adecuadas.

Conocerse a sí mismo es un imperativo especialmente grave en el líder. El autoconocimiento le permite darse cuenta de las cualidades y de sus propios límites, cosa que le abre las puertas

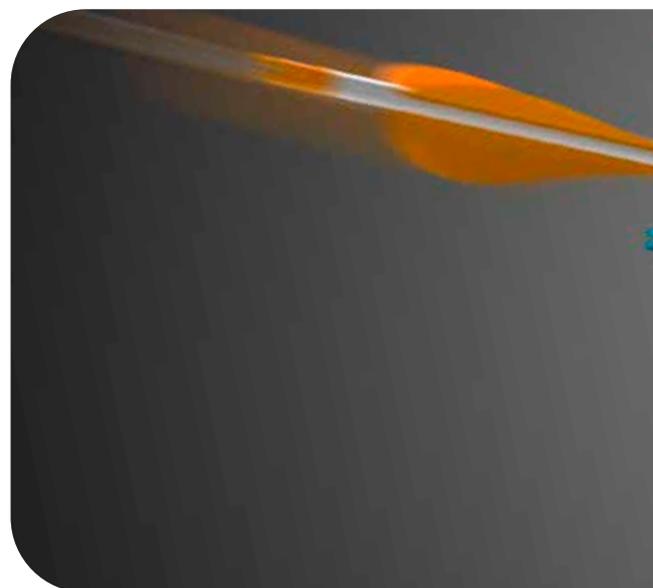
a oportunas colaboraciones para hacer realidad la misión. Como es obvio, el conocimiento de uno mismo nunca alcanza la plenitud. Es progresivo y asintótico.

En esta ejercitación, siempre es posible progresar más y reconocer aspectos de la propia personalidad que hasta aquel momento, eran inéditas. A medida que el líder practica esta autoexploración, avanza en el conocimiento de sí mismo, cosa que le permite deshacer ciertas imágenes o representaciones ficticias de sí mismo.

Este es un ejercicio que debe irse articulando periódicamente. De hecho, a medida que lo practica, el propio líder descubre sus dificultades y sus posibilidades, pero solo si pone distancia y toma consciencia, puede hacerse una imagen aproximada de sí mismo y no vivir de tópicos o de ficciones.

El trabajo de la inteligencia intrapersonal permite al líder distinguir la persona del personaje, el ser humano de su máscara social o, dicho de otra forma, da elementos de juicio para ver qué distancia hay entre el rol de líder y las intenciones más profundas que nacen de él, entre la percepción que de él tienen sus colaboradores y la percepción que tiene de sí mismo como líder.

Solamente si el líder es capaz de tomar distancia del rol que desarrolla



en la organización, de ponderar su trabajo, de meditar sobre las acciones y las decisiones tomadas y sus consecuencias, puede liderar una organización reflexivamente.

Este trabajo de reflexión es especialmente necesario en la sociedad de la velocidad, en un contexto de gran incertidumbre y volatilidad. La vida del líder fluye en un marco saturado de ruido informativo, a través de un magma de todo tipo de relaciones, presenciales y no presenciales y también en un contexto muy competitivo que permite dormirse en los laureles.

4. La inteligencia espiritual: plantearse la visión

El propósito del liderazgo es crear visión en todos los niveles, en el individual y en el colectivo, empoderar al equipo y a la organización desde el nivel jerárquico más alto hasta el último. Cuando se describen las virtudes del liderazgo, afloran cualidades como la honestidad, la integridad, el cuidado, la compasión, la humildad, la sensibilidad, la fortaleza, la templanza, el amor y la fe.

La inteligencia espiritual faculta a la persona para interrogarse por el sentido de sus acciones, para tomar distancia de su actividad habitual y someterla a crítica y valorar el modo como la desarrolla. El liderazgo requiere de la inteligencia espiritual, porque este no tiene solo como objetivo satisfacer las necesidades materiales de los colaboradores de una organización. Tiene también como objetivo

satisfacer sus necesidades más elevadas, las que trascienden lo que es material. La inteligencia espiritual permite trascender, ir más allá, superar los límites habituales y proponer nuevos formatos y dinámicas que mejoren significativamente los procedimientos habituales. Los colaboradores, por ejemplo, necesitan encontrarle sentido al trabajo que realizan, su significado (*the meaning*), su razón de ser; necesitan relacionar este sentido con el propósito que ellos mismos atribuyen a su vida.

La reflexión sobre el propósito de la actividad educativa es muy ausente en las comunidades educativas y, sin embargo, es fundamental para ahondar en la motivación básica y hallar impulso para superar las múltiples contrariedades.

El liderazgo sostenido por la inteligencia espiritual representa un cambio fundamental, ya que la organización no se puede comprender como un elemento aislado, sino como la parte de un Todo, el nódulo de una gran red, como un órgano dentro de un ser vivo. Por ello es lógico que, desde el liderazgo se busquen soluciones de tipo orgánico y global.

En definitiva, dada la complejidad de las comunidades educativas que se configuran en el presente, se requieren más que nunca liderazgos sólidos fundamentados en una correlación creativa entre la inteligencia social, intrapersonal y espiritual. **RM**

