Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración Área terminal Alta Dirección

El papel de las inteligencias múltiples en el desempeño laboral: El caso de un área de atención ciudadana en Querétaro.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Nombre del Alumno
Alexis Fernan Rubio Dorantes

Dirigido por:
Dr. Raúl Arturo Alvarado López

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
noviembre de 2025
México

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DGBSDI-UAQ

La presente obra está bajo la licencia:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es

CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada , brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales .

SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como publicidad, privacidad, o derechos morales pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

El papel de las inteligencias múltiples en el desempeño laboral: El caso de un área de atención ciudadana en Querétaro.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de

Maestro en Administracion con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Alexis Fernan Rubio Dorantes

Dirigido por:

Dr. Raúl Arturo Alvarado López

Dr. Raúl Arturo Alvarado López

Presidente

Dra. Claudia Cintya Peña Estrada

Secretario

Dra. Janett Juvera Avalos

Vocal

Mtro. Luis Lozano Fuentes

Suplente

Mtro. Alfonso Germán Nieto Irigoyen

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Fecha de Aprobación por el consejo (Mes/Año).

México

RESUMEN

Las inteligencias múltiples cobran especial relevancia en las organizaciones, principalmente en aquellas centradas al sector público, toda vez que las relaciones humanas están fundamentadas en complejas interacciones en donde las habilidades humanas permiten facilitar dichas interacciones, considerando que se basan en determinados contextos culturales que permiten la resolución de problemas. Por tal razón, el objetivo de la presente investigación es analizar la percepción y desarrollo de las inteligencias múltiples: lingüística, interpersonal, intrapersonal y lógico-matemática de un grupo de servidores públicos pertenecientes al área de atención ciudadana de un municipio del estado de Querétaro. El propósito es analizar el vínculo entre las mencionadas inteligencias múltiples y la eficiencia en la prestación del servicio de atención ciudadana. La metodología de la investigación se centra en un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, utilizando como instrumento de apoyo un cuestionario tipo Likert aplicado a ocho colaboradores del caso de estudio. Los principales resultados muestran un desarrollo favorable en las cuatro inteligencias analizadas, destacando las habilidades de comunicación, empatía, autoconocimiento y razonamiento lógico como factores que fortalecen la calidad de la presentación del servicio en la atención ciudadana. También se concluye que la hipótesis inicial que relaciona la baja eficiencia en la prestación del servicio de atención ciudadana con la falta de conocimiento y desarrollo de las inteligencias múltiples no se cumple del todo, ya que los resultados evidencian un nivel altamente positivo de las habilidades de los colaboradores. Se deduce que la consolidación de las inteligencias múltiples en el sector público permite que se brinde una mejor atención en el servicio, mejorando la eficiencia, la empatía y el bienestar del ciudadano.

Palabras clave: inteligencias múltiples, inteligencia lingüística, inteligencia intrapersonal, inteligencia intrapersonal, inteligencia lógico-matemático.

ABSTRACT

Multiple intelligences hold particular relevance within organizations, especially those in the public sector. Human relations are grounded in complex interactions in which multiple intelligences represent the abilities that facilitate such interactions, since they rely on specific cultural contexts that enable problem solving. Therefore, the objective of this research is to analyze the perception and development of four types of multiple intelligences: linguistic, interpersonal, intrapersonal, and logical-mathematical, among a group of public servants working in the citizen service department of a municipality in the state of Querétaro. The purpose is to examine the relationship between these intelligences and the efficiency of citizen service delivery. The study follows a qualitative, descriptive approach, employing a Likert type questionnaire administered to eight participants within the selected case. The main findings reveal a favorable development in the four intelligences analyzed, highlighting communication skills, empathy, self-awareness, and logical reasoning as key factors that strengthen the quality of public service. Furthermore, the initial hypothesis, attributing low service efficiency to an underdeveloped level of multiple intelligences, was not fully supported, as the evidence indicates a generally positive level of cognitive competence among participants. It is concluded that fostering multiple intelligences in the public sector constitutes a valuable strategy to enhance efficiency, empathy, and citizen satisfaction.

Keywords: Multiple intelligences, linguistic intelligence, interpersonal intelligence, intrapersonal intelligence, logical-mathematical intelligence.

DEDICATORIAS

Esta tesis se la dedico a mis padres, Alejandro Rubio Feregrino y Ma Elena Dorantes Feregrino, por su amor, esfuerzo y por inculcarme el valor del trabajo, la constancia y la honestidad.

A mi abuela, Yolanda Feregrino Palacios, por su cariño y simpatía, y a mis abuelos Manuel Rubio Bustos, Leoncio Dorantes Vega y Oliva Feregrino Vega, quienes siguen presentes en mi vida a través de sus enseñanzas y su ejemplo.

A mi esposa, Andrea Zarazúa González, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional, y a mis hijos, Alex Salvador Rubio Zarazúa, Andrea Elena Rubio Zarazúa y Andrés Fernán Rubio Zarazúa por ser mi inspiración diaria y la razón más grande de mi esfuerzo.

A mi hermana, Helen Alexia Rubio Dorantes, y a mi cuñada, Nora Lilia Zarazúa González, por su apoyo constante, su cariño y por formar parte importante de mi vida.

A mis suegros, Salvador Zarazúa Montes y a Andrea González Hernández, por su confianza, generosidad y respaldo incondicional.

Finalmente, dedico este trabajo a mis maestros Alfonso Rodríguez Coss y a Cristina Magdalena Pérez Martagón, cuyo ejemplo, sabiduría y orientación marcaron profundamente mi formación profesional y personal.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, por brindarme la oportunidad de cursar este programa de estudios y por el respaldo institucional recibido durante mi formación profesional.

Agradezco profundamente a mi director de tesis, Dr. Raúl Arturo Alvarado López, por su guía, compromiso y acompañamiento académico en cada etapa del desarrollo de este trabajo. De igual manera, reconozco la valiosa participación de los sinodales, cuyas observaciones y aportes contribuyeron al fortalecimiento de esta investigación.

Extiendo mi reconocimiento a la Campaña “¡Titúlate Ya! 2025” de la Facultad de Contaduría y Administración, por su apoyo en la culminación de este proceso académico.

Finalmente, agradezco a las instituciones y personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron con su conocimiento, disposición y colaboración al desarrollo de este estudio.

Contenido

RESUMEN i
ABSTRACT ii
DEDICATORIAS iii
AGRADECIMIENTOS iv
ÍNDICE DE FIGURA vii
ÍNDICE DE GRÁFICAS vii
ÍNDICE DE TABLAS viii
1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 Planteamiento del Problema 2
1.2. Justificación de la Investigación 2
1.3 Pregunta de investigación 4
1.4 Objetivos 5
1.5 Hipótesis: 5
2. MARCO TEÓRICO 6
2.1 Las inteligencias múltiples 6
2.2 Estudios sobre abordajes de las inteligencias múltiples a nivel de la organización 9
2.3 Inteligencias múltiples en las organizaciones 11
2.4 Inteligencias múltiples en organizaciones del sector público 14
3. METODOLOGÍA 17
3.1 Descripción del caso de estudio 18
3.2 Metodología de la investigación 18
3.3 Diseño de la investigación 20
3.4 Población 20
4. RESULTADOS 21
4.1 Área de mejora 33
4.2 Propuestas de mejora 34
CONCLUSIONES 36
REFERENCIAS 41
ANEXOS 45
1.1 Instrumento aplicado para la obtención de información 45

ANEXO A: Siglas y Abreviaturas 49

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Inteligencias múltiples para las organizaciones del sector público. 11

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Pregunta 4. ¿Has escuchado de las inteligencias múltiples?..... 22
Gráfica 2 Pregunta 3. ¿Su interacción verbal ayuda a solventar o prevenir conflictos? 23
Gráfica 3 Pregunta 5. ¿Impulsa a sus compañeros en su área de trabajo? 27
Gráfica 4 Pregunta 2. ¿Reconoces si sus emociones influyen en tu desempeño? 28
Gráfica 5 Pregunta 1. ¿Toma decisiones basadas en información o análisis de datos?... 31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Inteligencias múltiples. 3
Tabla 2 Antecedentes en la antigua Grecia. 6
Tabla 3 Perspectiva histórica psicológica de las inteligencias. 7
Tabla 4 Las Inteligencias múltiples de Gardner. 8
Tabla 5 Características de las inteligencias múltiples centradas en las organizaciones. 12
Tabla 6 Datos generales. 45
Tabla 7 Inteligencia Lingüística. 46
Tabla 8 Inteligencia interpersonal. 46
Tabla 9 Inteligencia intrapersonal. 47
Tabla 10 Inteligencia lógico-matemático. 48
Tabla 11 Agentes clave entrevistados. 21

1. INTRODUCCIÓN

Para Gardner (2011) las inteligencias múltiples son “la capacidad de resolver problemas o de crear productos que sean valorados dentro de uno o más contextos culturales” (p. xxviii). Así mismo señala que “cada una de nuestras instancias prototípicas del aprendizaje tiende a ocurrir en un contexto cultural particular” (2001, p.35). La teoría de la cual Gardner (2011) desarrolla, permite ver que los perfiles tienen una inteligencia más avanzada, no todas las personas tiene el mismo nivel de desarrollo de las diferentes inteligencias, ya que esto depende de múltiples factores que han tenido a lo largo de su vida, las inteligencias múltiples descritas por el autor son: inteligencia lingüística; inteligencia lógico-matemática; inteligencia espacial; inteligencia musical; inteligencia corporal-kinestésica; inteligencia naturalista; inteligencia interpersonal; e inteligencia intrapersonal.

En las organizaciones las inteligencias múltiples tienen un papel importante, en palabras de Gardner (2001) “en el intercambio humano normal, típicamente uno encuentra complejos de inteligencias que funcionan juntos en forma armónica, incluso de manera constante para ejecutar actividades humanas intrincadas” (p.217). Lo anterior permite comprender que las inteligencias están presentes en las actividades que son complejas para el ser humano, como en el trabajo, en este caso centrado a las organizaciones, ya que la toma de decisiones entre otros aspectos se debe analizar y comunicar de la mejor manera, en este mismo sentido, Jena (2010) menciona “para que una organización sea exitosa, necesitamos una gestión organizacional eficaz y basada en inteligencias múltiples en los turbulentos mercados actuales” (p.1) los cuales son cada vez más globalizados y competitivos lo cual implica que las organizaciones innoven en sus estrategias.

En tema de las inteligencias múltiples, que, a pesar de ser un tema profundizado desde el ámbito psicológico-social, organizacional o educativo, se encuentra poca información relacionada con el sector público, por lo tanto, la presente investigación se sustentará con fundamentos previamente señalados. En relación con lo anterior se menciona “la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner cambia el paradigma educativo. Aquí se aplica al trabajo como contrapeso al paradigma de una sola inteligencia” (Acciona,2022).

1.1 Planteamiento del Problema

La ineficiencia en la atención ciudadana genera que los servidores públicos no estén bien evaluados o tengan sanciones administrativas tal como lo afirma el Observatorio Ciudadano Querétaro Participación Ciudadana y Políticas Públicas (2018):

> "En 2015 se aplicaron 192 sanciones administrativas a igual número de personas en el servicio público en el Estado de Querétaro. Ello deriva en una tasa de 0.6% del personal sujeto a sanción respecto al total de servidoras y servidores públicos en el estado, posicionando a la entidad arriba de la media nacional en tal indicador" (p. 47).

Esto lleva a considerar que el funcionario se enfrenta al desconocimiento de ciertas inteligencias múltiples, pues las capacitaciones relacionadas al servidor se centran en marcos normativos o administrativos.

La Defensoría de los Derechos Humanos de Querétaro (2023) reporta "un total de 9,453 actuaciones, esto como resultado de una posible vulneración en los derechos humanos" (p. 51). En relación a este reporte, lo planteado por Gardner (2011) se observa que las inteligencias múltiples en el tema educativo y organizacional no solo se centra en habilidades cognitivas, sino que son un conjunto de inteligencias, el conocimiento de ellas permite aprovecharlas en diferentes contextos y ámbitos diarios de las personas, a pesar de ello en la mayoría de las dependencias gubernamentales, no se plantean estas inteligencias, incluso se desconocen.

1.2. Justificación de la Investigación

La presente investigación surge a partir de la percepción cotidiana de los ciudadanos, de una mala atención ciudadana en los municipios del Estado de Querétaro, esta información permite darnos cuenta de que existe un problema con la atención ciudadana; pues se desconocen las inteligencias múltiples, a partir de ello se debe de explorar la importancia de un nuevo enfoque en inteligencias múltiples para fortalecer el desempeño de los colaboradores en actividades de atención ciudadana.

Naumovski (2017) menciona las inteligencias múltiples relacionadas a las organizaciones son de gran relevancia toda vez que son parte de la interacción de las personas que las conforman, como se describe a continuación:

> "No cabe duda de que la comunicación interpersonal es un elemento constitutivo en todos los roles institucionales. Los resultados y beneficios de una comunicación interpersonal efectiva son evidentes a diario. Por lo tanto, todas las organizaciones deben observar y evaluar cómo sus miembros se comunican con los clientes" (p. 57).

En esta línea la *University of Tenesse Health Science Center* (UTHSC, 2022) señala el tipo de inteligencias múltiples que se encuentran presentes en las organizaciones, y que resultan centrales para entender la interrelación de las mismas (ver Tabla 1).

Tabla 1

Tipo de inteligencias múltiples que se encuentran en las organizaciones.

Tipo de inteligencia	Definición
Intrapersonal	"La inteligencia intrapersonal es la capacidad de comprenderse a uno mismo y los propios pensamientos y sentimientos, y de usar ese conocimiento para planear y orientar la propia vida. La inteligencia intrapersonal implica no solo una apreciación de sí mismo, sino también de la condición humana" (párr. 9).
Inteligencia lingüística	"La inteligencia lingüística es la habilidad de pensar en palabras y de usar el lenguaje para expresar y apreciar significados complejos. La inteligencia lingüística nos permite comprender el orden y significado de las palabras y aplicar habilidades metalingüísticas para reflexionar sobre nuestro uso del lenguaje" (párr. 11).
Inteligencia lógico-matemática	"La inteligencia lógico-matemática es la habilidad de calcular, cuantificar, considerar proposiciones e hipótesis y llevar a cabo operaciones matemáticas completas. Nos permite percibir relaciones y conexiones y usar el pensamiento abstracto y simbólico, las habilidades de razonamiento secuencial y los patrones de pensamiento inductivo y deductivo" (párr. 12).

Nota: Elaboración propia a partir de University of Tenesse Health Science Center (2022).

El presente estudio se basa en el abordaje de las cuatro inteligencias múltiples propuestas por Gardner (2011) centradas principalmente en las organizaciones, así como lo señalado por la *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD,2021) estas cuatro inteligencias múltiples son: 1.- inteligencia lingüística; 2.-inteligencia interpersonal; 3.-inteligencia intrapersonal; y 4.- lógico matemático, lo anterior influye directamente en los colaboradores para realizar sus funciones de acuerdo con Gardner (2011) y la OECD (2021, 2023). A pesar de ello, algunos de los colaboradores no conocen el concepto de inteligencias múltiples ni son conscientes del nivel de desarrollo, lo cual limita la aplicación en el ámbito laboral. Reconocer si los colaborades entienden el concepto y se percatan del nivel de desarrollo de las inteligencias posibilitara realizar un diagnóstico sobre sus fortalezas o áreas de oportunidad de cada uno de ellos. Con esta información, se podrá orientar en estrategias de capacitación y aprovechamiento de la inteligencia con más desarrollo dentro del sector público con la finalidad de mejorar eficiencia en la atención ciudadana.

La importancia de esta investigación consiste en la aportación de una nueva perspectiva en el servicio público, debido a que incorporar este enfoque que comúnmente se ha utilizado en contexto educativo, pero no ha sido tan explorado en áreas de trabajo del sector público. Esta información permitirá optimizar la distribución de tareas, mejorar el ambiente laboral y elevar el servicio de atención ciudadana. Detectar si los colaboradores conocen el concepto o tienen un nivel de desarrollo de estas inteligencias permitirá generar un diagnóstico para saber sus fortalezas o áreas de oportunidad. La información obtenida será importante para orientar en el tema al área gubernamental para eficientizar la atención.

1.3 Pregunta de investigación

i. ¿Qué son las inteligencias múltiples?

ii. ¿Cómo se relacionan las inteligencias múltiples en las organizaciones del sector público?

iii. ¿Los colaboradores del área de análisis han desarrollado las inteligencias múltiples de estudio para brindar un mejor servicio?

iv. ¿Las inteligencias múltiples han impactado en una mayor eficiencia en la atención?

v. ¿Cómo fomentar el desarrollo de las inteligencias múltiples para mejorar el servicio?

1.4 Objetivos

Objetivo General

Investigar si un grupo de colaboradores de un área de atención ciudadana perteneciente a un municipio de Querétaro cuentan con características cercanas a las inteligencias múltiples: (1) Intrapersonal, (2) Intrapersonal, (3) Lógico matemático, (4) Lingüística y si estas pueden derivar en un mejor servicio de atención ciudadana.

Objetivos Específicos

i. Analizar qué son las inteligencias múltiples y cuáles se vinculan con organizaciones del sector público.
ii. Conocer las características ligadas a las inteligencias múltiples en los colaboradores del área de atención ciudadana de un municipio de Querétaro.
iii. Analizar si las inteligencias múltiples impactan en una mayor eficiencia hacia el servicio de atención ciudadana.

1.5 Hipótesis

La falta de conocimiento y desarrollo de las inteligencias múltiples en el grupo de colaboradores de un área de atención ciudadana han derivado en una baja eficiencia en la prestación del servicio del área de atención ciudadana de un municipio del Estado de Querétaro.

Para el cumplimiento de lo anterior, el presente trabajo de investigación se divide en cinco capítulos, el primero corresponde a la presente introducción, en el capítulo II se presenta el marco teórico conceptual en torno al tema de las inteligencias múltiples, en el capítulo III se presenta la metodología donde se fundamenta la presente investigación y el capítulo IV corresponde al análisis de resultados y hallazgos derivados de la evidencia empírica, finalmente el último capítulo corresponde a las conclusiones donde se presentan además algunas recomendaciones de política pública derivadas del estudio.

2. MARCO TEÓRICO

El propósito del presente capítulo es analizar el concepto de las inteligencias múltiples seleccionadas de la teoría de Gardner (2011), específicamente aquellas que resultan pertinentes para el caso de estudio de un área de atención ciudadana. Se desarrolla con base en los conceptos previos y posteriores de inteligencias múltiples antes de que se conociera la teoría, de igual forma se habla sobre autores después de la teoría, en la organización y en el sector público.

Para lo anterior, el capítulo se divide en cuatro apartados, en el primero se aborda el concepto de las inteligencias múltiples, el segundo hace referencia a algunos estudios relevantes centrados en las inteligencias múltiples a nivel de la organización, el tercero se analiza las inteligencias múltiples centradas en las organizaciones y finalmente se aborda el tema de las inteligencias múltiples en organizaciones del sector público.

2.1 Las inteligencias múltiples

Desde la antigua Grecia se encuentran referencias de los antiguos filósofos sobre el concepto de inteligencias múltiples, si bien en ese momento aún no existía el concepto, se mencionaba, que los seres humanos no se limitaban solo a una capacidad o habilidad. (ver Tabla 2).

Tabla 2

Antecedentes en la antigua Grecia.

Autor	Concepto
Aristóteles (1985)	“La buena deliberación es una especie de deliberación, y el que delibera investiga y calcula” (p.279).
Platón (1988)	“Quien es dueño de sí mismo es también esclavo de sí mismo, por lo cual el que es esclavo es también dueño” (p.219).

Nota: Elaboración propia.

A partir de estas definiciones se advierte, que desde entonces se pensaba en algún concepto que pudiera entender la capacidad del ser humano con el desarrollo de ciertas inteligencias.

En este sentido, para Aristóteles (340–330 a. C.) la buena deliberación permite evaluar y razonar alternativas, esto se relaciona con la inteligencia lógico-matemática; a su vez Platón (380–370 a. C.) menciona que al ser dueño de sí mismo puede ser una ventaja o desventaja, lo cual conecta con la inteligencia intrapersonal.

Previo a la teoría de Gardner (2011) sobre las inteligencias múltiples, algunos psicólogos habían planteado algunas capacidades mentales del ser humano, los cuales se presentarán en la Tabla 3.

Tabla 3

Perspectiva histórica psicológica de las inteligencias.

Autor	Planteamiento
William James (1989)	"Las sensaciones y los pensamientos enterrados existen, se ha comprobado, en anestesiados histéricos, en recipientes de sugestión poshipnótica, etc., que por su parte son porciones de yoes personales secundarios. En su mayor parte, estos yoes son muy estúpidos y limitados, y en circunstancias normales no están en comunicación con el yo regular y normal del individuo" (p.183)
Sigmund Freud (1923/2009)	"El contenido del ello puede pasar al yo por dos caminos distintos. Uno de ellos es directo, y el otro atraviesa el ideal del yo. La elección entre ambos resulta decisiva para muchas actividades anímicas" (p.48).

Nota: Elaboración propia.

Los psicólogos definieron conceptos los cuales tenían relación con las inteligencias múltiples de Gardner (1983). De acuerdo con lo que sostiene James (1989) tenía conceptos relacionados hoy en día con las inteligencias múltiples, en su caso el concepto se relaciona con la inteligencia intrapersonal en los "yoes" secundarios pues debe existir una conciencia plena. En este sentido, Freud (1923, 2009) afirma que algunos conceptos que se relacionan con las inteligencias múltiples, la inteligencia intrapersonal en "El ello" pues implica controlar emociones para no caer en deseos del "Ello"; la inteligencia lógico matemático en "El yo", ya que canaliza los impulsos propios, esta elije la mejor opción; y la inteligencia interpersonal en el "Ideal del yo" te permite comprender reglas sociales o morales y actuar con empatía.

De acuerdo con lo que sostiene Gardner (1983) afirma que, con la teoría de las inteligencias múltiples, esto permitió que se realizara un enfoque a la capacidad de las personas en cada inteligencia y cuál era la inteligencia que más desarrollada tenían. En este sentido, Gardner (2011) da la definición de inteligencias múltiples como "una inteligencia es la capacidad de resolver problemas o de crear productos que sean valorados dentro de uno o más contextos culturales una definición que no dice nada acerca del origen de estas habilidades ni de los medios adecuados para 'evaluarlas "(p. xxviii).

Dando continuidad a esta idea, Gardner (2011) desarrolla el concepto de las 8 inteligencias múltiples, la cual permite que cada persona identifique y se desenvuelva en su entorno mediante las inteligencias que tengan más desarrolladas. Las cuales se observan en la Tabla 4.

Tabla 4

Las Inteligencias múltiples de Gardner.

Inteligencias múltiples	Definición
Inteligencia lingüística	El lenguaje es un sistema de signos, distinto de las cosas que significa, pero capaz de evocarlas. El aspecto retórico del lenguaje consiste en la capacidad de usarlo para convencer a otros individuos de un curso de acción.
Inteligencia lógica–matemática	La habilidad lógico-matemática es una entre un conjunto de inteligencias. Es una habilidad poderosamente equipada para manejar ciertos tipos de problemas, pero en ningún sentido es superior ni corre el riesgo de anular a las demás.
Inteligencia espacial	La inteligencia espacial implica la capacidad de reconocer y manipular patrones de espacios amplios, así como los patrones de áreas más reducidas.
Inteligencia corporal–cinestésica	Las operaciones centrales de la inteligencia corporal-cinestésica incluyen la capacidad de controlar los movimientos corporales y la destreza para manipular objetos.
Inteligencia musical	La inteligencia musical implica la destreza en la ejecución, la composición y la apreciación de

	patrones musicales. Abarca la capacidad de reconocer y componer tonos, alturas y ritmos.
Inteligencia interpersonal	La capacidad central aquí es la habilidad de notar y distinguir entre otros individuos y, en particular, entre sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones.
Inteligencia intrapersonal	La capacidad central en juego aquí es el acceso a la propia vida emocional: la capacidad de discriminar instantáneamente entre los sentimientos, de etiquetarlos y usarlos como un medio para comprender y guiar la propia conducta.
Inteligencia naturalista	Se refiere a la habilidad para reconocer, clasificar y utilizar elementos del entorno natural como plantas, animales y fenómenos de la naturaleza.

Nota: Elaboración propia a partir de Gardner (2011).

En estas inteligencias múltiples se puede observar que cada persona cuenta con una más desarrollada que otra, eso no limita a que si se tiene una más desarrollada eres más o menos inteligente, pero esto te permite saber qué es lo que se te puede dar fácilmente y en que pudieras destacar.

2.2 Estudios sobre abordajes de las inteligencias múltiples a nivel de la organización

Un estudio realizado por Sosa (2024), centrado en la importancia de las inteligencias múltiples en las en las organizaciones productivas, el en cual puntualiza la necesidad de reconocer las diferentes inteligencias en la heterogeneidad de los grupos de trabajo y la necesidad de identificar y comprender las fortalezas, así como, las debilidades de cada individuo en el ámbito laboral, para de esta manera aprovecharlas y mejorarlas con el fin último de que contribuyan al éxito de la organización. A partir de su estudio de caso destaca que el reconocimiento de las inteligencias múltiples en lo individuos, las cuales constituyen una herramienta efectiva para optimizar la gestión de recursos humanos de distintos perfiles potencializando sus resultados en lo individual y con beneficios hacia la organización.

En esta línea, Torres-Silva y Díaz-Ferrer (2021), señalan que las organizaciones, son las entidades donde se puede permitir a los trabajadores aprender, a través de la priorización de sus tendencias, potencialidades, habilidades y de acuerdo con sus necesidades, al igual que su sistema de representación sensorial, fundamentado el reconocimiento de las inteligencias múltiples del individuo con el fin de alcanzar mejores niveles de aprendizaje colaborativo. Señalando que para ello se requiere de estrategias para el aprendizaje cooperativo, el cual permitirá la participación de los trabajadores en el proceso de aprendizaje de forma equitativa y se podrá ver todas las inteligencias interactuar independientemente de la heterogeneidad del personal; los autores señalan que cuando se comparten objetivos es posible el aprendizaje efectivo fundamentado en la colaboración.

En tanto, el estudio de Jaradat et al (2025), describe que en torno al proceso de reclutamiento de las organizaciones, como puede ser el caso de las universidades, el impacto de la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner en dichos mecanismos de reclutamiento y selección pueden eficientizar el proceso al reconocer las habilidades individuales y los requerimientos del perfil idóneo para alcanzar los objetivos y resultados esperados del individuo seleccionado, es decir se busca realizar la elección idónea subrayando la importancia de integrar a la organización diversas habilidades cognitivas y habilidades especificas en las funciones a desarrollar en la organización garantizando mayores resultados.

En un estudio realizado por Méndez-Reyes y Padrón-Medina (2022), puntualizan que el liderazgo e inteligencias múltiples en las organizaciones aportan a la transición hacia una gerencia transformacional y eficiente, al permitir potenciar las habilidades, destrezas y experiencias de cada persona con beneficios directos en cada organización y permitir construir herramientas gerenciales para la toma de decisiones que ayuden a solucionar los diferentes marcos de complejidades y situaciones que se le presenta a la gerencia.

Por otra parte, respecto a inteligencia emocional específicamente a un caso de estudio de una área de atención a clientes y reclamaciones perteneciente al sector de la industria de la construcción Mirzaee y Martek (2024) señalan que la solución de problemas pero sobre todo la eficiencia del resultado se da mediante la habilidad de los colaboradores de comprender al quejoso/cliente fundamentado en la empatía y guiar el pensamiento y acción con beneficios mutuamente beneficiosos, lo cual requiere de la capacitación del personal.

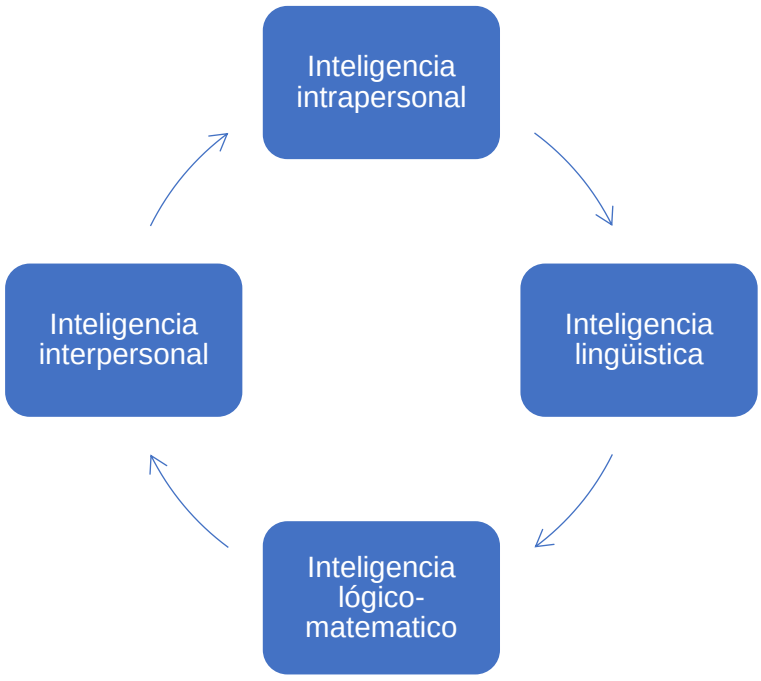
2.3 Inteligencias múltiples en las organizaciones

Las organizaciones como entes integrados por personas también son susceptibles de generar, desarrollar inteligencias múltiples toda vez que se encuentran integradas por personas y a su vez por grupos de ellos en el desarrollo de las diversas actividades. De este modo hay que señalar que las organizaciones se dividen entre organizaciones del sector productivo, organizaciones no lucrativas, organizaciones del sector público y privado.

De acuerdo con lo expuesto por Gardner (1983), complementándolo con la OECD (2021) y la UTHSC (2022) por su relevancia se analizan las cuatro inteligencias múltiples que están más interrelacionadas de hacia el área organizacional, esto permite generar condiciones para que se tenga un mejor servicio desde la introspección personal de cada colaborador (ver Figura 1).

Figura 1

Inteligencias múltiples para las organizaciones del sector público.



Nota: Elaboración propia.

En el contexto de las organizaciones estas cuatro inteligencias múltiples son relevantes porque están interrelacionadas para mejorar el servicio, la atención de acuerdo con OECD (2021) con ello se da lugar a que el área tenga conocimiento y desarrollen estas inteligencias que trabajan como engranes para mejorar el servicio, pues el conocimiento y desarrollo de cada una permite que los colabores tengan un mejor acercamiento con el ciudadano (ver en Tabla 5).

Las inteligencias múltiples brindan a los colaboradores la posibilidad de identificar qué tipo de inteligencia tienen más fortalecida y, a partir de ello, reconocer en qué aspectos pueden mejorar para ofrecer una atención más adecuada a la ciudadanía. Comprender este perfil favorece el desarrollo de actitudes más empáticas y sociales dentro de sus funciones, lo que contribuye a un mejor desempeño laboral y a una interacción más efectiva con el público (Gardner, 2011).

Tabla 5

Características de las inteligencias múltiples centradas en las organizaciones.

Autor	Conceptos
Howard Gardner (2011)	"La mayoría de los escritos, tanto divulgativos como académicos, sobre la inteligencia se centran en una combinación de las inteligencias lingüística y lógico-matemática las fortalezas intelectuales particulares, sostengo a menudo, de un profesor de derecho, y el ámbito que abarcan la mayoría de las pruebas de inteligencia" (p.12).
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en sus siglas en ingles OECD) (2023)	"La capacidad de resolver problemas altamente complejos, procesar grandes cantidades de información interpersonal y participar en la comunicación interpersonal y la cooperación social son algunas de las habilidades humanas distintivas" (p.128).

Nota: Elaboración propia.

Tal como lo afirma Armstrong (2018), la teoría de las inteligencias múltiples surge principalmente en el contexto del aula. El autor señala que “si un docente tiene dificultades para alcanzar a un estudiante con los métodos tradicionales lingüísticos o lógicos, la teoría de inteligencias múltiples sugiere varias otras formas de presentar el material para facilitar un aprendizaje eficaz” (p. 10). Aunque esta propuesta se desarrolló pensando en el ámbito educativo, su alcance puede extenderse a otros entornos, incluidas las organizaciones. Reconocer que cada persona procesa la información y resuelve problemas de maneras distintas permite a las instituciones aprovechar mejor las capacidades de su personal, distribuir tareas de forma más estratégica y generar ambientes laborales donde la comunicación, la creatividad y la empatía se fortalezcan de manera natural. En este sentido, llevar la teoría a espacios de trabajo públicos o privados abre la posibilidad de mejorar el desempeño individual y colectivo, así como la calidad del servicio que se brinda.

También existen otros autores que hablan de la inteligencia intrapersonal, en este sentido, Mind (2024) puntualiza que “la inteligencia intrapersonal describe cuán bien nos entendemos a nosotros mismos y cómo usamos esa autoconciencia para orientar nuestras vidas.” Al respecto Thompson (2018) que las inteligencias públicas son parte de los recursos humanos de la administración que pueden ser centrales en el adecuado funcionamiento de las actividades de gobierno.

Desde un punto de vista pedagógico para Ramírez (2006) valora a las inteligencias múltiples por su relevancia y señala su importancia como se presenta a continuación:

> “La teoría de las inteligencias múltiples formulada por Howard Gardner en 1983, reconoce la inteligencia como la habilidad de resolver problemas y la clasifica en ocho formas o inteligencias. Esta teoría es significativa desde el punto de vista pedagógico, ya que motiva al educador para utilizar las habilidades presentes en sus estudiantes y obtener con ello el mejor resultado en el aprendizaje” (párr.1).

Desde el campo de la pedagogía permite conocer cómo es que los estudiantes pudieran obtener el desarrollo de estas inteligencias desde temprana edad, para que durante su etapa laboral ellos no solo las conozcan si no que las desarrollen y puedan ellos estar en el área que más se centre a la que tengan más desarrollada. De acuerdo a Shearer (2018) “los docentes que emplearon estrategias basadas en las inteligencias múltiples reportaron mayores niveles de compromiso, motivación y rendimiento estudiantil, lo que demuestra el valor práctico de la teoría de Gardner en la educación” (p.24).

En el aspecto organizacional Green (2005) señala que “un marco muy útil para que los directivos lo utilicen como herramienta para aumentar la productividad de sus equipos al alentar a los miembros a usar sus inteligencias complementarias para lograr con éxito las metas del equipo” (p.357). Se necesita que los colaboradores tengan estas inteligencias desarrolladas o en proceso de, para que tengan una mejor conexión con el ciudadano y eficientizar los tiempos de respuesta en los servicios o tramites que ofrezcan, deben de ser capaces de tener desarrolladas estas inteligencias para que se mejoren los servicios.

2.4 Inteligencias múltiples en organizaciones del sector público

Las organizaciones del sector público se caracterizan por ser entes que buscan la satisfacción de los ciudadanos, de acuerdo con OECD (2015), “el gobierno general comprende ministerios/departamentos, agencias, oficinas y algunas instituciones sin fines de lucro en los niveles central, estatal y local, así como los fondos de seguridad social” (p.20).

De acuerdo con Musgrave (1989), señala en torno a las inteligencias múltiples en las organizaciones que:

> “Desde una perspectiva normativa, ¿por qué se requiere un sector público? Si se parte de las premisas generalmente aceptadas en nuestra sociedad de que (1) la composición de la producción debe estar en línea con las preferencias de los consumidores individuales y que (2) existe una preferencia por la toma de decisiones descentralizada, ¿por qué no dejar toda la economía en manos del sector privado? O, dicho de otro modo, ¿por qué en una economía supuestamente de libre empresa una parte sustancial de la economía está sujeta a alguna forma de dirección gubernamental en lugar de dejarla a la ‘mano invisible’ de las fuerzas del mercado?” (p.5).

En este sentido Musgrave (1989) indica que la organización publica permite que se regulen algunos fallos que existe en la organización privada, los consumidores deben de elegir qué es lo que ellos quieren comprar, al igual la empresa privada toma las decisiones importantes, pero quien pone estas reglas es el sector público. De acuerdo con Smtih (1994) menciona que los gobiernos y los comerciantes buscan un beneficio propio en este caso si impiden las importaciones de ciertos productos benefician a los productores locales, como lo menciona con la “mano invisible”.

Conforme a lo señalado por Kliskberg (2004) menciona que “las áreas económicas, política y social están tan interrelacionadas, que lo que sucede a cada una de ellas condiciona ınexorablementemente a las demás” (p.328) con ello se da a lugar que todas las organizaciones públicas o privadas están relacionadas de manera a que deben de ver la manera de sobrellevar la relación pues el entorno privado y el público siempre van de la mano. En palabras de Rainey (2009) menciona que:

> “Las múltiples dimensiones a lo largo de las cuales varían los conceptos de lo público y lo privado generan muchas formas de definir a las organizaciones públicas, la mayoría de las cuales resultan inadecuadas. Por ejemplo, un enfoque tradicional define a las organizaciones públicas como aquellas que tienen un gran impacto en el interés público” (p.73).

En esta línea las inteligencias múltiples son relevantes dado que se relacionan con el quehacer diario de la organización, ya que existe una interacción con personas diariamente, aunado a ello en al área de atención ciudadana se debe de tener un trato con los ciudadanos de manera adecuada, pues ellos expresan sus sentimientos o emociones desde un punto de vista propio es por ello por lo que algunos llegan exaltados dependiendo su situación. Gardner (2011) desde su punto de vista señala que:

> “En dirigentes políticos y religiosos (como Mahatma Gandhi o Lyndon Johnson), en padres y profesores hábiles, y en individuos enrolados en las profesiones de asistencia, sean terapeutas, consejeros o chamanes, vemos formas altamente desarrolladas de la inteligencia interpersonal” (p.189).

Lo cual hace mención de que todas las personas tenemos desarrollada alguna inteligencia, pero muchas veces el desconocimiento de ella hace que se centra en otra labor, aunque esa inteligencia no la tengamos tan desarrollada. En el área que se va a centrar la investigación es en una de atención ciudadana, es el área donde los ciudadanos van y solicitan diversos trámites o servicios que requieren, muchas de ellas son solicitudes que necesitan con urgencia, pues muchas zonas carecen de muchos servicios, la forma en que el servidor público atienda al ciudadano se verá reflejada en la percepción que tenga ese ciudadano hacia el gobierno, es una pieza clave en la satisfacción que se tenga con la ciudadanía. En esta línea Schaller (1998) señala que:

> “Los estudiantes aprenden de manera diferente. Las investigaciones sobre el aprendizaje estudiantil indican que la inteligencia es multidimensional y puede incluir muchas habilidades que no siempre se manifiestan en las tareas y actividades tradicionales del aula” (p.90).

Aunque esta afirmación se orienta al ámbito educativo, resulta plenamente aplicable al sector público. Los servidores que hoy integran las instituciones gubernamentales fueron, en algún momento, esos estudiantes con estilos de aprendizaje diversos; y esas mismas diferencias continúan influyendo en la forma en que procesan información, resuelven problemas y se relacionan con la ciudadanía. Reconocer esta diversidad cognitiva dentro de las dependencias públicas permite comprender mejor por qué algunos colaboradores destacan en ciertas tareas y enfrentan dificultades en otras, y abre la puerta a estrategias más efectivas de capacitación, asignación de funciones y mejora en la atención al ciudadano.

Truth About Local Government (2023) señala que “la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner ofrece una lente más amplia para entrenar y desarrollar al personal del gobierno local, reconociendo que los empleados aportan diferentes fortalezas cognitivas a sus funciones” (par.1). También en otro apartado señala "al aplicar las inteligencias múltiples, los líderes del gobierno local pueden crear programas de capacitación y acompañamiento que valoren las habilidades diversas y mejoren el desempeño de los equipos” (párr. 2).

De igual forma Coss (2024) menciona “los organismos públicos deben de tener capacitaciones de inteligencias múltiples a los servidores públicos, para que ellos puedan mejorar su relación con el ciudadano, permitiendo que exista la conexión entre ambas partes” (comunicación personal, 4 de octubre de 2024).

Debido a ello las capacitaciones que se imparten a los servidores públicos la mayoría de las veces se centra en el marco normativo, temas administrativos como operar el sistema o plataforma con la que se cuenta, temas de género, entre otros. Pero no se capacita en el tema de inteligencias múltiples, ni siquiera se onda en el tema para que los servidores conocieran los términos. Estas limitantes hacen que las administraciones muchas veces salgan mal avaluadas.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se fundamenta en un abordaje cualitativo, toda vez que como señala Hernández-Sampieri et al (2014), dicha metodología “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con sus contextos” (p.358). Para lo cual se abordan cuatro inteligencias múltiples: lingüística, interpersonal, intrapersonal y lógico-matemático, la decisión de enfocarse únicamente en estas cuatro responde a que son las que con mayor frecuencia intervienen en las organizaciones como lo señala la UTHSC (2022) y la OECD (2021), en este sentido es que se adecuan a un centro atención ciudadana.

La interacción directa con la población exige habilidades comunicativas claras, la capacidad de manejar emociones propias y ajenas, así como el razonamiento necesario para resolver trámites o situaciones que requieren análisis inmediato. Por ello, estas inteligencias representan un punto de partida adecuado para comprender el desempeño de los colaboradores que integran un área de una secretaría de atención ciudadana municipal situada en el estado de Querétaro, sin dejar de reconocer que las demás inteligencias también forman parte del potencial humano, aunque no todas tienen la misma incidencia en las funciones evaluadas.

Desde el enfoque de Yin (2003) “un estudio de caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y contexto no son claramente evidentes” (p. 13). En esta línea, se aborda el caso de un área de atención ciudadana de un municipio del estado de Querétaro para lo cual se implementará un cuestionario con el apoyo de un instrumento tipo escala Likert. En esta línea Hernández-Sampieri et al (2014) señala que:

> “En los estudios cualitativos de caso, el ambiente o contexto está constituido por el mismo caso y su entorno, pues los límites entre uno y otro son más difíciles de establecer. Asimismo, no se utilizan herramientas estandarizadas ni se establecen categorías a priori. Al igual que otros diseños cualitativos, la metía prima de los datos la constituyen las narrativas verbales, escritas y audiovisuales, incluyendo artefactos” (p.17).

En el capítulo se observan elementos esenciales del proceso metodológico: el tipo de estudio, el método de investigación, el diseño, el instrumento a trabajar, la población y los

resultados. El desarrollo de cada apartado describe y detalla la investigación, para obtener una visión clara, para asegurar la consistencia y validez del proceso investigativo.

3.1 Descripción del caso de estudio

El caso de estudio que se aborda en la presente investigación se desarrolla bajo la organización perteneciente al servicio público de la coordinación técnica de un departamento de atención ciudadana dedicada a la atención personalizada de los ciudadanos que brinda un servicio de alta de reportes personales y seguimiento, organización en la que me encuentro colaborando hoy en día.

Dicha organización pertenece a uno de los municipios del estado de Querétaro, perteneciente a la zona metropolitana del estado que por motivos de confidencialidad y en cumplimiento de la normativa sobre protección de datos institucionales y personales, se ha decidido mantener en reserva la identidad de la organización asignándole el nombre ficticio de Unidad de Atención y Seguimiento Municipal para efecto de la investigación.

3.2 Metodología de la investigación

De acuerdo con lo que mencionado por Hernández-Sampieri et al (2022) la metodología de la investigación tiene un enfoque cualitativo el cual se define como “el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente, por lo cual no se tiene significancia estadística. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos)” (p.7). Este enfoque permite conocer la información de manera contextual de los participantes, en este sentido contribuye a que haya más flexibilidad en la obtención de información, que no se puede captar en enfoques estandarizados, lo anterior da lugar a enriquecer la investigación.

A partir de ello Álvarez-Gayou (2014) señala que con ello se permitirá abordar la investigación con una perspectiva real en su entorno, afirmando que:

> “La investigación cualitativa posee un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus

> ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan" (parr.1).

En este orden de ideas, Creswell (2018) señala que el tipo de enfoque cualitativo se caracteriza por:

> "La investigación cualitativa es una actividad situada que ubica al observador en el mundo. Consiste en un conjunto de prácticas materiales e interpretativas que hacen visible el mundo. Estas prácticas transforman la realidad, convirtiéndola en una serie de representaciones que incluyen notas de campo, entrevistas, conversaciones, fotografías, grabaciones y memorandos personales" (parr.1).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se permite que la recopilación de información sea directa en su área de trabajo, adoptando una postura flexible para generar la información, pues permite conocer el ambiente donde se desarrolla.

En relación con lo anterior, Hammarberg (2016) señala que:

> "Los métodos cualitativos se utilizan para responder preguntas sobre la experiencia, el significado y la perspectiva, generalmente desde el punto de vista del participante. Estos datos, por lo general, no son susceptibles de ser contados o medidos. Las técnicas de investigación cualitativa incluyen discusiones en grupos pequeños, para investigar creencias, actitudes y conceptos de comportamiento normativo; entrevistas semiestructuradas, para conocer opiniones sobre un tema específico o, en el caso de informantes clave, obtener información contextual o una perspectiva institucional; entrevistas en profundidad, para comprender una condición, experiencia o evento desde una perspectiva personal; y análisis de textos y documentos, como informes gubernamentales, artículos de medios, sitios web o diarios, con el fin de conocer conocimientos públicos o privados distribuidos en diferentes fuentes" (parr. 6 y 7).

En síntesis, el enfoque cualitativo brinda el marco necesario para comprender y explorar con profundidad el objeto de estudio, la metodología propuesta permite recuperar experiencias en el contexto laboral, lo cual posibilita obtener información significativa que contribuya a conocer las inteligencias múltiples de los colaboradores en el servicio público, en este sentido en los siguientes apartados se desarrolla el proceso metodológico que refuerza la credibilidad y precisión de la investigación.

La investigación es exploratoria y descriptiva, ya que se va a analizar el nivel de desarrollo de las inteligencias múltiples lo cual permite explorar si conocen las inteligencias

múltiples, para el enfoque descriptivo contribuir a conocer el desarrollo que se tiene de las inteligencias permite saber si hay un impacto en su atención al ciudadano, los resultados no tienen relación en una población total de los colaboradores. De tal manera que la presente investigación no es estadísticamente representativa, debido a que la población es reducida, pero si permite obtener información más completa adaptada al contexto de los colaboradores en el área de atención ciudadana.

3.3 Diseño de la investigación

El planteamiento metodológico de la investigación se vincula con el enfoque cualitativo teniendo como herramienta de apoyo un cuestionario de 24 preguntas con un diseño de escala tipo Likert, con ello podemos observar si tienen algún grado de desarrollo de las cuatro inteligencias múltiples: inteligencia lingüística, inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal y la inteligencia lógico-matemático en los colaboradores, pero hay que señalar que más que buscar una medición se busca conocer la percepción de los encuestados.

3.4 Población

La población de la investigación forma parte de un área de la secretaria de atención ciudadana en un municipio del estado de Querétaro, el total de colaboradores son 8 personas, que son el total de personas colaboradoras en el área estudiada y, por lo tanto, no existe significancia estadística Hernández-, Sampieri et al (2022) menciona que “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). Se realiza el cuestionario al total de la población.

Se analiza este grupo porque su labor es mantener contacto directo y constante, como primer nivel de contacto con los ciudadanos siendo responsables de la primera impresión que se lleva el ciudadano. La interacción cotidiana proporciona información más precisa las habilidades lingüísticas, interpersonales, intrapersonales y lógico-atacantico en el entorno laboral. Por ello su participación resulta ser clave para comprender la dinámica del servicio público.

En este sentido, la elección del grupo se justifica por su contacto directo con la ciudadanía, de acuerdo con Hernández-Sampieri (2022) en la investigación cualitativa la selección de los participantes no busca la representatividad estadística, si no la riqueza y

profundidad de la información. Por ello la muestra se elegirá por conveniencia orientado a seleccionar casos que aporten datos relevantes para comprender la investigación.

Tabla 6

Agentes clave entrevistados.

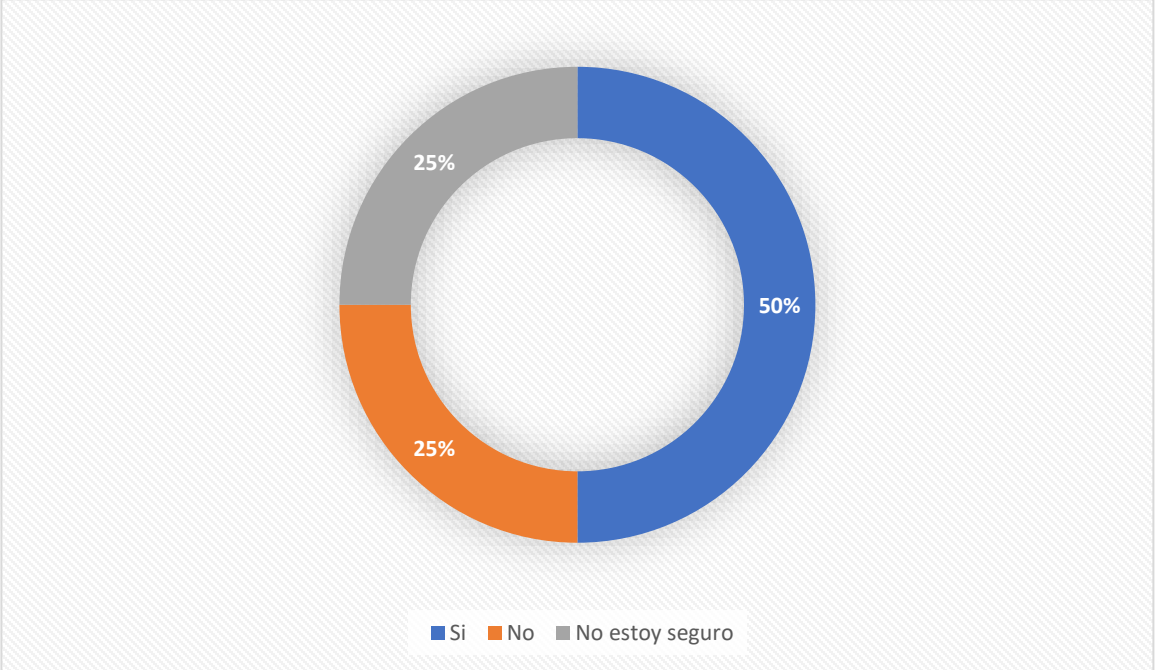
No.	Cargo
1	Auxiliar Administrativo
2	Auxiliar Administrativo
3	Auxiliar Administrativo
4	Analista Administrativo
5	Analista Administrativo
6	Analista Administrativo
7	Enlace
8	Enlace

Nota: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

Los resultados que se muestran son derivados de las respuestas de los colaboradores en el área de atención ciudadana, son ocho colaboradores entrevistados, de los cuales cinco son hombres y tres mujeres, su rango de edad va de los 20 a los 49 años donde cuatro están entre los 40 y 49 años, dos entre los 30 y 39 años, dos entre los 20 y 29 años, seis cuentan con licenciatura y dos con preparatoria concluida.

Gráfica 1
Pregunta 4. ¿Has escuchado de las inteligencias múltiples?



Fuente: Elaboración propia.

Para la siguiente pregunta de la gráfica 1, se observa el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca de las inteligencias múltiples, los resultados muestran que el 50% conoce el termino, mientras el 25% no está seguro de conocerlas, este resultado permitió identificar que hay una opinión positiva con el termino, pero aún existe un porcentaje significativo que desconoce el concepto o no está seguro de su significado. Lo anterior, evidencia que existe la necesidad de difundir y capacitar a los colaborades, de acuerdo con Gardner (2011) entender las inteligencias múltiples supone identificar que cada persona cuenta con habilidades diferentes, las cuales se pueden desarrollar y poner en práctica en el ámbito laboral.

Es importante destacar que es un concepto relativamente nuevo, como se señaló anteriormente para el propósito de la presente investigación solo se concentra en 4 inteligencias múltiples que resultan centrales en el contexto organizacional (OECD, 2021 y UTHSC 2022).

A) Inteligencia Lingüística

Recordemos que la inteligencia lingüística se relaciona con la capacidad que tienen las personas de comunicarse de forma oral o escrita. Según Gardner (2011) esta inteligencia permite utilizar las palabras con eficacia. En el ámbito laboral, esta habilidad es esencial para los servidores públicos del área de atención ciudadana, ya que permite generar una buena interacción con los ciudadanos. Contar con esta habilidad permite fortalecer la comunicación con los ciudadanos y mejorar la calidad del servicio.

Pregunta 1. ¿Consideras que te comunicas con claridad y neutralidad con los ciudadanos?

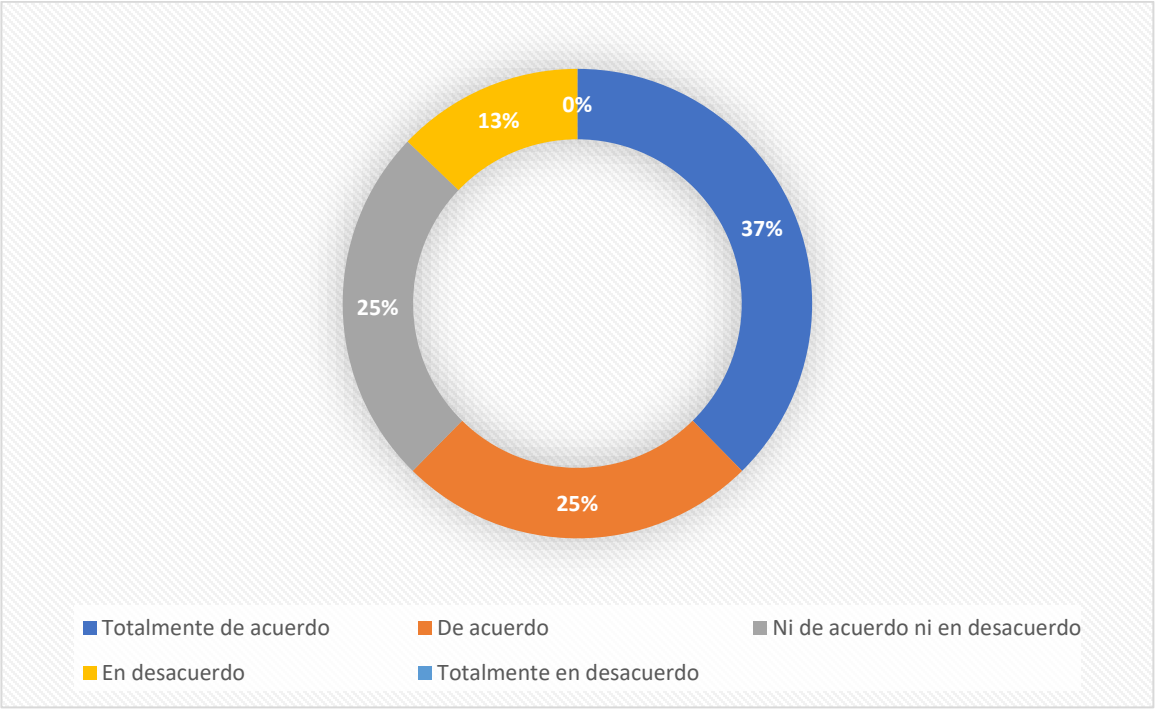
Los resultados indican que el 37% manifestó estar “Totalmente de acuerdo, el 50% “De acuerdo” y el 13% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Estos datos permiten identificar que los entrevistados consideran tener una valoración positiva hacia la comunicación efectiva y objetiva en sus actividades en la atención hacia los ciudadanos. De acuerdo con Gardner (2011) la inteligencia lingüística se relaciona con la habilidad de usar el lenguaje de forma eficaz. En este sentido Armstrong (2018) señala que el desarrollo de las inteligencias fortalece la interacción y la empatía con su entorno laboral, lo cual es fundamental para el servicio público.

Pregunta 2. ¿La elaboración de documentos oficiales es una de sus fortalezas?

De los ocho participantes el 50% estuvieron “De acuerdo”, el 25% “Totalmente de acuerdo” y el otro 25% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Los resultados reflejan una percepción positiva a la capacidad de redacción y manejo de documentos institucionales que son la manera en que pueden vincular la comunicación con sus mandos medios y la ciudadanía en la que atienden como parte de sus funciones. Esta competencia está vinculada con la inteligencia lingüística que menciona Gardner (2011), de igual forma esta habilidad facilita la interacción tanto con los superiores jerárquicamente, así como con los ciudadanos.

Gráfica 2

Pregunta 3. ¿Su interacción verbal ayuda a solventar o prevenir conflictos?



Fuente: Elaboración propia.

A diferencia de las preguntas anteriores relacionadas con la inteligencia lingüística en esta pregunta hay una mayor variedad en las valoraciones a sus respuestas, por ejemplo, destacando que solo el 37% señalan estar totalmente de acuerdo, como lo plantea Gardner (2011) esta habilidad no solo implica el dominio del lenguaje, sino también la capacidad de emplearlo de forma empática y estratégica. Los datos, aunque muestran una tendencia favorable, el 13% comento estar “En desacuerdo”.

Pregunta 4. ¿Cree usted que utiliza lenguaje claro y comprensible para favorecer el entendimiento?

De los ocho participantes, dos señalaron estar “Totalmente de acuerdo”, cuatro indicaron estar “De acuerdo” y dos se mencionar estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Ninguno de los encuestados manifestó desacuerdo. Los resultados evidencian una tendencia positiva en el uso de lenguaje claro y comprensible por parte de los servidores públicos para expresarse con claridad con los ciudadanos. De acuerdo con Gardner (2011) la inteligencia lingüística permite el uso adecuado del lenguaje como forma de interacción

y persuasión. En este sentido, la evidencia nos muestra que los colaboradores aplican esta habilidad para facilitar el entendimiento a ser más eficientes y empáticos.

Pregunta 5. ¿Dice su opinión con seguridad en reuniones laborales?

Los datos muestran que el 38% manifestó estar “Totalmente de acuerdo” y el otro 62% menciono estar “De acuerdo”. Los resultados muestran una percepción positiva, estas habilidades son fundamentales para la toma de decisiones en la atención ciudadana. Este comportamiento evidencia un nivel de confianza favorable en la expresión de ideas dentro del entorno laboral, aspecto directamente relacionado con la inteligencia lingüística. A partir de lo planteado por Gardner (2011) esta inteligencia comprende la capacidad de emplear el lenguaje de manera eficaz, para argumentar, influir y participar en el proceso activo del dialogo.

En el área de atención ciudadana, esta habilidad permite tener una comunicación interna más sólida y genera una mejor coordinación con los miembros del equipo de trabajo.

B) Inteligencia Interpersonal

La inteligencia interpersonal, es la capacidad de comprender, interpretar y conocer las emociones de otras personas, como lo señala Gardner (2011) esta inteligencia permite establecer relaciones con otras personas, ya que te permite conocer el comportamiento de las demás personas. En el ámbito organizacional, la inteligencia interpersonal es fundamental para las áreas del trabajo que tienen contacto directo con el ciudadano, por ende, su desarrollo permite realizar una comunicación de calidad en el servicio público.

Pregunta 1. ¿Cuándo atiendes un ciudadano le prestas atención activamente?

De los ocho participantes, tres respondieron estar “Totalmente de acuerdo”, cuatro indicaron estar “De acuerdo” y uno manifestó estar “En desacuerdo”. No se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”. Los resultados muestran un nivel positivo de la escucha activa dentro del área de atención ciudadana, este aporte se relaciona con la inteligencia interpersonal, mencionada por Gardner (2011) la cual es la habilidad de percibir y responder de manera

coherente a la situación con la que la otra persona se encuentra, fomentando así la empatía y la una comunicación activa.

Pregunta 2. ¿Se les facilita trabajar en equipo a tus compañeros de área?

Los datos revelan una tendencia favorable sobre el trabajo en equipo, del 100% de los participantes, el 75% respondieron estar “Totalmente de acuerdo”, el 13% indicó estar “De acuerdo” y el otro 13% manifestó estar “En desacuerdo”. La gran mayoría de los colaboradores respondieron que el trabajo en equipo es fácil con sus compañeros, de acuerdo con Gardner (2011), la inteligencia interpersonal al ser la capacidad de interpretar y responder a las emociones, esto se relaciona directamente con dicha inteligencia. En la organización pública esto permite que la interacción con los compañeros de trabajo sea ideal el cual permite que haya un buen ambiente de trabajo y esto se pueda transmitir hacia los ciudadanos.

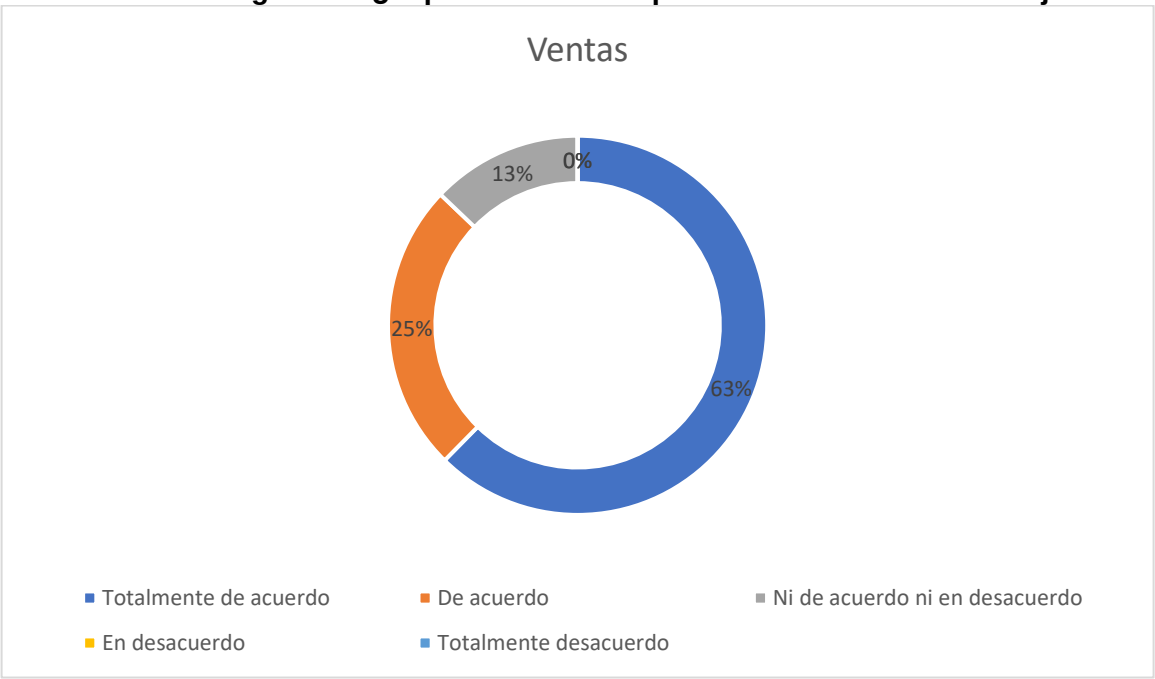
Pregunta 3. ¿Atiendes desde la realidad del ciudadano sus necesidades?

Los resultados de los colaboradores arrojan que, de los ocho participantes, cuatro indicaron estar “Totalmente de acuerdo”, tres respondieron estar “De acuerdo” y uno manifestó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. No se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”. Esto permite observar una percepción empática de los colaboradores hacia los ciudadanos, esto permite darse cuenta de que la inteligencia interpersonal mencionada por Gardner (2011) que implica reconocer las emociones de los demás está presente en los colaborades.

Pregunta 4. ¿Sus relaciones sociales apoyan a que se tenga un buen ambiente laboral?

Los datos permiten observar que existe una tendencia positiva de un buen ambiente laboral, de los ocho participantes, tres indicaron estar “Totalmente de acuerdo”, cuatro respondieron estar “De acuerdo” y uno manifestó estar “En desacuerdo”. No se registraron respuestas en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”. La interacción entre los colaborares diaria fortalece la comunicación y reduce tensiones dentro del grupo, esto conlleva que la atención ciudadana pueda ser más fácil al momento de canalizar con otro compañero del área.

Gráfica 3 Pregunta 5. ¿Impulsa a sus compañeros en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados permiten observar un porcentaje de 63% que contestaron estar "Totalmente de acuerdo", este comportamiento coincide con lo mencionado con la OECD (2021) señala que la colaboración y la comunicación interpersonal son competencias claves para tener un desempeño eficiente en los entornos laborales modernos, los cuales evidencias que existe la presencia de habilidades en los colaboradores que favorecen la relación entre ellos y el sentido de pertenecía.

C) Inteligencia Intrapersonal

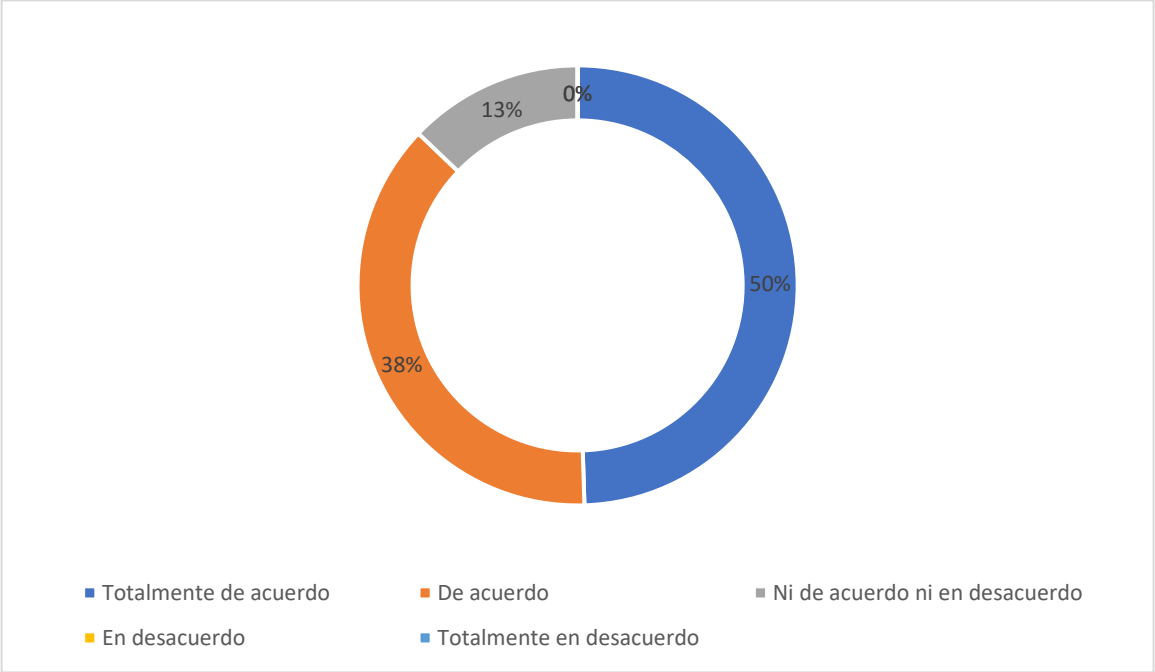
La inteligencia intrapersonal se vincula con la habilidad que tiene una persona para comprenderse y conocerse a sí mismo, identificar sus emociones, principios y áreas de oportunidad permite emplear el conocimiento interno para guiar su conducta y la toma de decisiones, De acuerdo con Gardner (2011) la inteligencia emocional es el entendimiento profundo de tu interior y tu capacidad de regular tus emociones y acciones.

En el ámbito organizacional, fortalecer estas inteligencias posibilita que los servidores públicos conserven una postura reflexiva durante su turno laboral, permitiendo que la calidad de atención ciudadana sea afectada por factores externos que perjudiquen al ciudadano.

Pregunta 1. ¿Identifica sus fortalezas y debilidades en su área de trabajo?

La tendencia general refleja un nivel elevado de autoconocimiento entre los colaboradores, del 100% de los participantes, 63% manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”, 25% indicaron estar “De acuerdo” y el 13% se mostró “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. No se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”. Esto permite observar que la respuesta es un indicador sobre el desarrollo de la inteligencia intrapersonal. En este sentido Verywell Mind (2024) menciona que la autoconciencia contribuye al equilibrio emocional y al crecimiento personal.

Gráfica 4 Pregunta 2. ¿Reconoces si sus emociones influyen en tu desempeño?



Fuente: Elaboración propia.

De los ocho participantes, cuatro manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”, tres indicaron estar “De acuerdo” y uno se posicionó “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. No se registraron respuestas en las categorías “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”.

A partir de los resultados se muestra que la mayoría de los servidores públicos observan la influencia de sus emociones en su entorno laboral, con ello se identifica que la inteligencia intrapersonal está presente en los colaboradores, de igual modo Shearer (2018) destaca que la comprensión emocional, favorece al desempeño más consciente y adaptable a las demandas del entorno.

Pregunta 3. ¿Analiza sus acciones y trata de mejorar continuamente?

Los resultados permiten observar que la mayoría tiene una percepción positiva a si analiza sus acciones y tratan de mejorar, De los ocho participantes, cuatro manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”, tres respondieron estar “De acuerdo”, uno indicó estar “Totalmente en desacuerdo”, y no se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ni “En desacuerdo”. La mayoría de los colaboradores reconocen la importancia de evaluar sus acciones y buscar alternativas para mejorar su trabajo, lo cual permite ver que la inteligencia intrapersonal se encuentra desarrollada. De acuerdo con Ramírez (2006) el desarrollo de las inteligencias múltiples promueve el aprendizaje consciente y significativo.

Pregunta 4. ¿Identifica cuando necesita apoyo para cumplir sus funciones?

Los resultados permiten evidenciar una percepción positiva hacia el reconocimiento de las propias limitaciones de sus funciones, esta habilidad conecta con la inteligencia intrapersonal, se los ocho participantes, cinco manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”, dos indicaron estar “De acuerdo” y uno expresó estar “Totalmente en desacuerdo”. No se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ni “En desacuerdo”, en esta línea la OECD (2021) menciona que la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades individuales contribuyen a la eficiencia colectiva ya la toma de decisiones informadas en entornos de trabajo.

Pregunta 5. ¿Realiza autocrítica constructiva?

Los datos permiten observar una tendencia positiva hacia la autocrítica constructiva de los colabores en su área de trabajo, del 100% de los participantes, 50% manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”, 38% indicaron estar “De acuerdo” y 13% respondió estar “En desacuerdo”. No se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”.

En este mismo sentido Armstrong (2018) resalta que el análisis consciente de las propias acciones fomenta a la mejora constante en contextos laborales, a partir de ello, se infiere que los servidores públicos están dispuestos a evaluar su desempeño y a optimizar procesos internos para tener una mejor atención ciudadana.

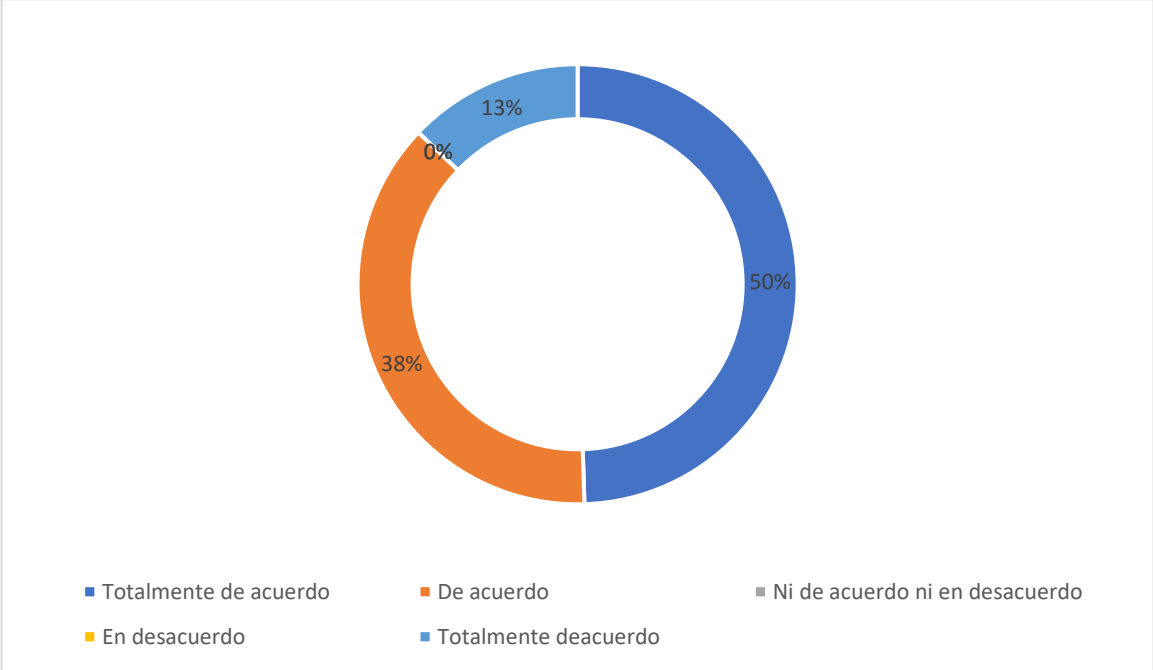
D) Inteligencia lógico-matemático

La inteligencia lógico-matemático se vincula a la habilidad o capacidad de razonar, analizar o establecer relaciones de causa y efecto, pues permite resolver problemas mediante el pensamiento lógico. De acuerdo con Gardner (2011) la inteligencia permite comprender estructuras, identificar y aplicar principios de razonamientos para encontrar soluciones.

En el entorno laboral, esta habilidad permite interpretar información, tener una toma de decisiones objetiva y optimizar procesos, para los servidores públicos es una habilidad que se debe de tener ya que favorece la planeación, la organización de trabajo y permite que se tenga una gestión más precisa (Ver gráfica 5).

De los ocho participantes, cuatro manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”, tres respondieron estar “De acuerdo” y uno indicó estar “Totalmente en desacuerdo”. No se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ni “En desacuerdo”. La mayoría de los servidores públicos demuestran un nivel alto en la toma de decisiones con información, esto permite observar que la inteligencia lógico-matemática se encuentra en desarrollo. De acuerdo con Gardner (2011) esta inteligencia se relaciona con la capacidad de analizar, deducir y aplicar estructuras para solventar problemas.

Gráfica 5 Pregunta 1. ¿Toma decisiones basadas en información o análisis de datos?



Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2. ¿Administra los datos de forma estructurada y lógica?

Los resultados muestran una tendencia positiva respecto a la organización y manejo lógico de la información, la mayoría de los servidores públicos afirma administrar los datos de manera ordenada, sus respuestas fueron de los ocho participantes, cuatro manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”, tres indicaron estar “De acuerdo”, uno respondió estar “Totalmente en desacuerdo”, y no se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ni “En desacuerdo”.

La OECD (2023), señala que el procesamiento estructurado de la información contribuye a la eficiencia y precisión en la toma de decisiones, lo cual permite que la atención ciudadana sea más efectiva.

Pregunta 3. ¿Considera que cuando resuelve problemas utiliza su razonamiento analítico?

De los ocho participantes, cuatro manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”, tres indicaron estar “De acuerdo” y uno respondió estar “Totalmente en desacuerdo”. No se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ni “En desacuerdo”.

Los resultados reflejan una tendencia positiva en el uso del razonamiento analítico para la solución de problemas. La mayoría de los servidores públicos reconoce aplicar la lógica y el pensamiento crítico en la toma de decisiones y en la resolución de situaciones laborales. Este comportamiento evidencia un adecuado desarrollo de la inteligencia lógico-matemática, la cual se vincula con la capacidad de analizar causas, evaluar alternativas y establecer conclusiones fundamentadas.

Pregunta 4. ¿Le gusta trabajar con información que contenga números o estadísticas?

De los ocho participantes, dos manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”, cinco indicaron estar “De acuerdo”, y uno respondió estar “Totalmente en desacuerdo”. No se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ni “En desacuerdo”.

Los resultados evidencian una tendencia mayoritariamente favorable hacia el manejo de información numérica. La mayoría de los servidores públicos expresó comodidad e interés en trabajar con datos y estadísticas, lo que sugiere un desarrollo adecuado de la inteligencia lógico-matemática, mientras que Green (2005) señala que el razonamiento basado en datos mejora la productividad y la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Pregunta 5. ¿Sus habilidades de análisis le ayudan a mejorar la atención ciudadana?

De los ocho participantes, cinco manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”, dos indicaron estar “De acuerdo”, y uno respondió estar “Totalmente en desacuerdo”. No se registraron respuestas en las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ni “En desacuerdo”.

Los resultados muestran una tendencia claramente positiva hacia el reconocimiento del valor del análisis y la reflexión en la mejora del servicio ciudadano. La mayoría de los servidores públicos considera que sus habilidades analíticas contribuyen a optimizar la atención que brindan, lo cual evidencia un nivel sólido de inteligencia lógico-matemática. Esta inteligencia se relaciona con la capacidad de identificar causas, establecer relaciones entre variables y tomar decisiones informadas, elementos esenciales para una atención pública eficiente, transparente y orientada a resultados, Shearer (2018) destaca que el uso

consciente de habilidades cognitivas favorece el pensamiento estratégico y la mejora continua en los entornos laborales.

4.1 Área de mejora

El panorama general de los hallazgos obtenidos, demuestran que existe un escenario favorable en el desarrollo y conocimiento de las inteligencias múltiples en el área del sector público de atención ciudadana. En términos generales, los colaboradores evidenciaron un alto nivel de autoconocimiento, comunicación efectiva, empatía y razonamiento lógico, habilidades que permiten el fortalecimiento en sus actividades diarias en el sector público, el cual permite el desarrollo en el servicio de atención ciudadana.

En relación con la inteligencia lingüística se observa que hay un nivel positivo de comunicación en la mayoría de los colaboradores, destacando el dialogo abierto y comprensible, la elaboración de documentos oficiales y la participar en reuniones con seguridad en las cuales sus aportaciones son consideradas por los mandos medios. Tomando en cuenta lo anterior, las habilidades de cada uno de ello permiten que el lenguaje sea utilizado como una herramienta para el desarrollo de sus labores logrando una atención efectiva hacia los ciudadanos.

A su vez, los datos mostrados en el resultado de la inteligencia interpersonal, permiten observar un alto nivel de conocimiento en los colaboradores, pues demuestran iniciativa para mantener relaciones sanas entre ellos. Esta actitud permite que se fortalezca el trabajo en equipo y la comprensión mutua entre ellos, componentes que influyen directamente en la calidad del servicio.

Respecto a la inteligencia intrapersonal, la evidencia obtenida revela que los colabores cuentan con una apreciación clara de sus capacidades y limitaciones, de igual forma ellos se percatan cuando sus emociones influyen en su entorno laboral. La aplicación de la autocrítica constructiva, la autorreflexión y la disposición para solicitar apoyo deja ver que los colaborades tienen desarrollada esta habilidad, la cual es esencial para que ellos puedan tener autocontrol con sus emociones en el entorno laboral.

Los resultados obtenidos en la inteligencia lógico-matemática demuestran que la mayoría de los colaborades analizan sus decisiones en el análisis de datos con la información obtenida previamente. Esto permite que la eficiencia administrativa y la toma de decisiones se base en información precisa, lo que permite una mejora continua en el área de atención ciudadana.

Los datos permiten inferir que los colaboradores muestran un desarrollo alto positivo en las cuatro inteligencias analizadas, de las cuales se observa un mayor avance en la inteligencia lingüística e interpersonal. Estas habilidades permiten que la atención ciudadana sea más eficiente y eficaz. Derivado de ellos podemos identificar áreas de oportunidad en relación con la inteligencia lógico-matemática.

En términos generales los resultados sustentan la relevancia de promover espacios en los cuales los colaboradores se puedan capacitar orientados al desarrollo de las cuatro inteligencias múltiples mencionadas en la investigación. La sinergia de estas competencias mejorará el desempeño individual y grupal, con lo que permitirá fortalecer los servicios de atención ciudadana haciendo instituciones más humanas, eficientes y eficaces.

4.2 Propuestas de mejora

Derivado de la evidencia recabada y del análisis de las inteligencias múltiples evaluadas, se observan áreas de oportunidad para la consolidación del rendimiento de los colaborares en el área de atención ciudadana. Las propuestas que se presentan a continuación se establecen con la finalidad de fortalecer las cuatro inteligencias múltiples, que están relacionadas directamente con el servicio público.

1. Aplicar acciones de capacitación continua en las inteligencias múltiples, desarrollando talleres y espacios enfocados en crecimiento de estas competencias. Dichas capacitaciones deben promover el aprendizaje y la reflexión de cada uno en el desempeño laboral, para favorecer una mejora continua en la inteligencia lingüística, interpersonal, intrapersonal y lógico-matemático.
2. Reforzar la comunicación entre los servidores públicos y los ciudadanos, la elaboración de estrategias que fomenten la comunicación efectiva, evitar el lenguaje técnico o en su caso explicar con palabras cotidianas a los ciudadanos, permitirá

que se entienda de forma clara y mejoraran los procesos en el servicio. Esto permitirá que no haya tantos malentendidos, se mejorara la empatía y el vínculo de confianza entre la ciudadanía y el servicio público será más estrecho.

3. Fomentar espacios de trabajo en equipo y de retroalimentación entre los compañeros de forma positiva impulsara la colaboración entre las áreas del servicio público, a través de actividades de integración, reuniones y focus groups. La colaboración permite que el intercambio de ideas y de experiencias promuevan la cooperación entre los servidores públicos.
4. Realizar estrategias de autogestión y autocontrol emocional, en las cuales se incorporarán acciones de autorreflexión, sesiones grupales psicológicas que permitirán a los colaboradores identificar sus fortalezas y el manejo de sus emociones en el entorno laboral. Lo cual fortalecerá e identificará el equilibrio personal y laboral.
5. Promover el uso de herramientas mentales para la toma de decisiones, en el cual se fomentará el análisis de datos y el manejo de indicadores para mejorar el servicio con los ciudadanos. A partir de ello se permitirá tener una gestión más transparente y objetiva de la información que se brinde a los ciudadanos.
6. Incorporar las cuatro inteligencias múltiples en los procesos de evaluación de los colaborades. Incluir la teoría de las inteligencias en los instrumentos de evaluación desde recursos humanos. Identifica que inteligencia esta más desarrollada y trabajar en el avance que no tengan tan fortalecida, esto facilitara la asignación de las tareas de los colaborades.

De forma integrada, estas propuestas buscan impulsar las habilidades de los colabores promoviendo una cultura de apoyo mutuo y organizacional, sustentada en las inteligencias lingüística, interpersonal, intrapersonal y lógico-matemática. La ejecución de estas acciones permite avanzar hacia un modelo de atención ciudadana mas eficiente, eficaz, humana y transparente, aportando al cumplimiento de una mejora continua en el servicio de atención ciudadana.

CONCLUSIONES

La relevancia de las inteligencias múltiples en las organizaciones del sector público particularmente en aquellas que prestan servicios a la ciudadanía, radica en toda vez que la comunicación y las interrelaciones humanas son parte fundamental en el desarrollo de la sociedad y de la construcción de la integración de las organizaciones.

La presente investigación permitió analizar el nivel de conocimiento y desarrollo de las inteligencias múltiples en servidores públicos de un área de atención ciudadana de un municipio del Estado de Querétaro, desde un enfoque cualitativo y descriptivo. La etapa de levantamiento de datos de las cuatro inteligencias múltiples analizadas: lingüística, interpersonal, intrapersonal y lógico-matemática. Están presentes en el desempeño diario de los colaboradores, en distintos grados de desarrollo.

En función de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento ya señalado hay que descartar que en lo que respecta a la inteligencia lingüística, se observó que la mayoría de los servidores públicos reconoce en sí mismos la capacidad de comunicarse con claridad y objetividad, lo que aporta a una atención ciudadana más eficiente. La inteligencia interpersonal genero resultados de un nivel alto positivo, resaltando la escucha activa y la empatía como elementos primordiales para la colaboración con los ciudadanos. Tal como lo expresa Armtrong (2018) y Verywell Mind (2024) asimilar y escuchar las emociones del resto de las personas, promueve la cooperación, reduce los conflictos y estimula la dinámica en el trabajo en equipo, estos elementos son esenciales para alcanzar niveles de una atención ciudadana mas humana y efectiva.

En relación con la inteligencia intrapersonal, los datos arrojaron un nivel alto de autoconocimiento y autorreflexión, así como con voluntad de mejorar continuamente, del mismo modo la inteligencia lógico-matemática presento que en la mayoría de los colaborares toman sus decisiones en el análisis de datos, lo que permite la resolución de problemas con los ciudadanos.

En conjunto los datos obtenidos confirman que el fortalecimiento de las inteligencias múltiples contribuye a un mejor desarrollo de las competencias, emocionales y cognitivas necesarias para una buena atención ciudadana. Esta investigación permite

observar una perspectiva sobre la importancia de integrar el desarrollo humano y las habilidades blandas dentro de la capacitación institucional del servicio público.

Los hallazgos permiten identificar que, si bien los servidores públicos presentan un nivel favorable en el desarrollo de las inteligencias múltiples, aún existen áreas de oportunidad, especialmente en la aplicación práctica de la inteligencia lógico-matemática y en la consolidación de estrategias institucionales que promuevan la reflexión continua sobre las emociones y la comunicación efectiva. Este panorama revela la necesidad de transformar los procesos de capacitación, pasando de modelos centrados en la normatividad y la técnica hacia esquemas integrales que incluyan el desarrollo humano y la inteligencia emocional como ejes del servicio público.

Asimismo, se reconoce que las inteligencias múltiples no funcionan de manera aislada, sino que interactúan y se complementan dentro de las dinámicas laborales. La inteligencia lingüística e interpersonal se potencia cuando el servidor público cuenta con inteligencia intrapersonal, y todo ello se ve reforzado por la inteligencia lógico-matemática para tomar decisiones fundamentadas y eficientes. Esta vinculación permite observar el fortalecimiento integral de las cuatro inteligencias múltiples y como repercute directamente en la calidad del servicio de la atención ciudadana y en la interpretación de las instituciones.

En consecuencia, se puede indicar que la hipótesis planteada en la investigación no se confirma del todo, ya que derivado de que las inteligencias múltiples influyen directamente en el servicio público. Los datos obtenidos demuestran que los colaboradores con un mayor índice de desarrollo de estas inteligencias múltiples, logran tener mayores habilidades en el trato con los ciudadanos y los desafíos que se presentan en el entorno laboral.

Por lo tanto, la comprensión y fortalecimiento de las inteligencias múltiples en el ámbito público laboral, representan no solo una estrategia de mejora, sino también un medio para promover especialización calificada del servicio público. Desde esta perspectiva se reafirma la necesidad de implementar políticas públicas de mejora continua que incorporen las inteligencias lingüísticas, interpersonales, intrapersonales y lógico-matemático. Contribuyendo al bienestar de la comunidad y a la mejora de los servicios de atención ciudadana.

Derivado de lo antes mencionado, se permite observar que la hipótesis planteada no se alcanza por completo, puesto que los datos obtenidos en la investigación demuestran que los colaboradores del área de atención ciudadana presentan un desarrollo significativo en las cuatro inteligencias múltiples, lo que permite inferir que hay una atención ciudadana eficiente y de calidad.

Como resultado, los datos arrojados no respaldan la hipótesis inicial que señalaba que la falta de conocimiento y desarrollo de las inteligencias múltiples desprendían una baja eficiencia en la prestación de la atención ciudadana. Por el contrario, se observo un nivel alto en las competencias cognitivas y socioemocionales, a pesar de que aún hay áreas de mejora.

En lo que concierne con los objetivos y las preguntas planteadas, se puede afirmar que fueron abordados de forma satisfactoria a lo largo del desarrollo de la investigación. El objetivo principal, que se fundamento en analizar el nivel de conocimiento y desarrollo de las inteligencias múltiples: lingüística, interpersonal, intrapersonal y lógico-matemático en los colabores del área de atención ciudadana, se cumplió al obtener resultados permitiendo observar que las capacidades mencionadas inciden en la calidad del servicio. De esta manera, las preguntas de investigación dirigidas a identificar habilidades mas desarrolladas y las áreas de oportunidad dentro del entorno laboral fueron respondidas de forma clara, demostrando que los servidores públicos cuentan con las habilidades en desarrollo en la comunicación, la empatía y la autorreflexión, mientras que el razonamiento lógico y el análisis de datos requieren mas apoyo.

Los resultados permiten identificar una visión integral del perfil de los colaboradores y confirman la relevancia de diseñar estrategias para la mejora continua, basada en el desarrollo de las cuatro inteligencias múltiples para mejorar el servicio de atención ciudadana.

Ahora respecto a los objetivos y preguntas de investigación se puede señalar que mediante el desarrollo de esta investigación se logró atender los propósitos planteados. En relación con la primera pregunta. ¿Qué son las inteligencias múltiples? Se abordó teóricamente el modelo propuesto por Gardner (1983), identificando que cada inteligencia

representa una forma particular de percibir, procesar y expresar el conocimiento, siendo aplicable al contexto organizacional del sector público.

En cuanto a la segunda pregunta ¿Cómo se relacionan las inteligencias múltiples en las organizaciones del sector público?, los resultados permitieron reconocer que estas influyen directamente en el desempeño, la comunicación, la empatía y la toma de decisiones de los servidores públicos, impactando positivamente en la calidad del servicio ciudadano.

Respecto a la tercera pregunta ¿Los colaboradores del área de atención ciudadana han desarrollado las inteligencias múltiples de estudio para brindar un mejor servicio?, los hallazgos demuestran que los participantes presentan un desarrollo favorable en las cuatro inteligencias analizadas: lingüística, interpersonal, intrapersonal y lógico-matemática, evidenciando competencias que fortalecen la atención y la interacción con los ciudadanos.

En relación con la cuarta pregunta ¿Las inteligencias múltiples han impactado en una mayor eficiencia en la atención?, los datos obtenidos confirman una relación positiva entre el desarrollo de estas inteligencias y la eficiencia laboral, especialmente en aspectos de comunicación, empatía y autogestión emocional.

Con referencia a la quinta pregunta ¿Cómo fomentar el desarrollo de las inteligencias múltiples para mejorar el servicio?, se enfoca en las recomendaciones de políticas públicas, en las cuales se propone que los datos obtenidos sirvan como evidencia para desarrollo de estrategias publicas orientadas a la consolidación de las habilidades de los servidores públicos. Se vuelve necesario que las dependencias municipales incorporen en sus planes de desarrollo, programas de capacitación continúa basados en el desarrollo de las inteligencias múltiples.

Asimismo, se plantea se propone establecer políticas que promuevan una gestión pública basada en el desarrollo humano, donde se anteponga la formación del servidor público y su bienestar emocional como puntos determinantes para fortalecer la relación entre el ciudadano y el servidor público. Integrar métodos de evaluación del rendimiento que consideren indicadores como la empatía, la colaboración y el pensamiento analítico contribuiría a consolidar la cultura organizacional y a mejorar la calidad del servicio.

Del mismo modo, resulta pertinente impulsar una relación más estrecha entre las instituciones educativas y los gobiernos municipales con el fin de desarrollar proyectos conjuntos de investigación y formación enfocados en fortalecer competencias socioemocionales y cognitivas. Este tipo de colaboraciones podría favorecer la profesionalización del personal público, estimular prácticas innovadoras en la gestión administrativa y consolidar una cultura institucional orientada al aprendizaje permanente.

A partir del estudio realizado fue posible plantear la necesidad de poner en marcha programas de capacitación continua, espacios destinados a la reflexión y acciones institucionales enfocadas en reforzar habilidades comunicativas, emocionales y analíticas en los servidores públicos.

Los hallazgos obtenidos dan respuesta adecuada a los objetivos establecidos y muestran que el fortalecimiento de las inteligencias múltiples representa un factor relevante para mejorar la atención dirigida a la ciudadanía.

En cuanto a las limitaciones, se reconoce que la investigación se desarrolló con una muestra reducida, integrada por ocho servidores públicos pertenecientes a un área de atención ciudadana en un municipio de Querétaro. Aunque los resultados permiten obtener una visión amplia sobre el grado de desarrollo de las inteligencias múltiples en este contexto específico, estos no pueden extrapolarse al resto de instituciones del estado o del país. Del mismo modo, el enfoque cualitativo y descriptivo adoptado facilitó profundizar en las percepciones de los participantes, pero restringió la posibilidad de establecer relaciones estadísticas más amplias entre las variables estudiadas.

Otra limitante estuvo vinculada con el tiempo disponible y los recursos institucionales para aplicar el instrumento y dar seguimiento al proceso. Las cargas laborales propias del servicio público y las responsabilidades administrativas del personal influyeron en la extensión y nivel de detalle de las respuestas. No obstante, se logró reunir información suficiente para alcanzar los objetivos planteados y generar aportes relevantes sobre el tema analizado.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, se sugiere ampliar el alcance de estudio a una población mayor que incluya más áreas y niveles de gobierno, con el fin de

contrastar los resultados y obtener coincidencias similares de comportamiento entre distintas áreas del servicio público. También se recomienda incorporar el enfoque mixto que englobe el análisis cualitativo y el cuantitativo, permitiendo validar los resultados metodológicos.

Una posible línea de investigación a futuro podría enfocarse en estudiar los efectos que tienen los procesos de capacitación fundamentados en las inteligencias múltiples dentro del ámbito gubernamental. Examinar de qué manera el fortalecimiento de habilidades como la comunicación lingüística, la interacción interpersonal, el autoconocimiento y el razonamiento lógico influye en la atención brindada a la ciudadanía permitiría generar evidencia valiosa para orientar estrategias de profesionalización en el servicio público.

Por último, se propone que la relación entre las inteligencias múltiples y el servicio público sea para mejorar el servicio de la atención ciudadana, permitiendo que la motivación laboral, el liderazgo y la cultura organizacional como su eje principal. Estos análisis fomentan de manera mas profunda el papel del desarrollo humano con la eficiencia del sector público.

REFERENCIAS

Acciona. (17 de Marzo de 2021). *People Acciona*. Obtenido de Diversity at the workplace based on multiple intelligences: https://people.acciona.com/diversity-and-inclusion/workplace-multiple-intelligences/?utm_source

Amtrong, T. (2018). *Multiple intelligences in the classroom.* Virginia: ASCD.

Aristoteles. (1985). *Ética Nicomáquea .* Madrid : Gredos.

Boyatzis, R. (2008). *Competencies in the 21st century. Journal of Management Development.* Emerald.

Cherry, K. (20 de marzo de 2024). *verywellmind*. Obtenido de Intrapersonal Intelligence: A Comprehensive Guide: https://www.verywellmind.com/intrapersonal-intelligence-8610181?utm_source

Coss, A. R. (2024). Las inteligencias multiples en la vida. (C. Marthagon, Entrevistador)

Creswell, J. W. (2018). *Goodread*. Obtenido de Goodread: https://www.goodreads.com/work/quotes/1067395-qualitative-inquiry-and-research-design-choosing-among-five-traditions?utm_source

Creswell, J. W. (02 de Mayo de 2025). *Bookey*. Obtenido de Bookey: https://www.bookey.app/book/designing-and-conducting-mixed-methods-research/quote?utm_source

Defensoría de los Derechos Humanos de Querétaro. (2023). *Informe de Actividades 2023.* Querétaro: Defensoría de los Derechos Humanos de Querétaro. Recuperado el 29 de 08 de 2025, de https://ddhqro.org/wp-content/uploads/2024/07/Informe-2023-digital.pdf

Freud, S. (1923). *El Yo y el Ello .* Elejandria .

Freud, S. (2009). *El yo y el ello.* Madrid: Alianza.

Gardner, H. (2001). *Estructura de la Mente.* Santafé de Bogota : Fondo de Cultura Economica .

Gardner, H. (2001). *Estructuras de la mente.* Bogota: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA LTDA.

Gardner, H. (2011). *Frames of minds.* New York: Basic Books.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional .* Kairos .

Green, A. L., Hill, A. Y., Friday, E., & Friday, S. S. (2005). The use of multiple intelligences to enhance team productivity . *Management Decision*, 349 - 359.

Hammarberg, K. (11 de Enero de 2016). *Oxford Academy*. Obtenido de Journal Article : https://academic.oup.com/humrep/article/31/3/498/2384737?utm_source

Harvard. (2006). *Harvard Business Essentials.* Massachusetts: Harvard.

James, W. (1989). *Principios de psicología .* D.F. : Fondo de Cultura Económica.

Jena. (2010). Multiple Intelligences, A New Look to Organizational Effectiveness. *Journal of Management Research*, 1-12. Obtenido de Macrothink Institute.

Jaradat, N., Nassar, S., Ajouz, M., Alzeaideen, K. (2025). The Impact of Multiple Intelligences on Recruitment and Selection of Employees. In: Musleh Al-Sartawi, A.M.A., Al-Okaily, M., Al-Qudah, A.A., Shihadeh, F. (eds) *From Machine Learning to Artificial Intelligence. Studies in Systems, Decision and Control* (pp. 601-612). Springer.

Jung, C. (1985). *Tipos de Psicológos .* Buenos Aires: Sudamericana Buenos Aires .

Jurgenson, J. L.-G. (2014). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Revistas y boletines certificados: https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html?utm_source

Méndez-Reyes, J. y Padrón-Medina, A. (2022). Liderazgo e inteligencias múltiples. Aportes para una gerencia transformacional. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (16). 340-356

Mirzaee, A. y Martek, I. (2024). Utilizing multiple intelligences as a means to improving claim performance outcomes in project-based organizations. *Engineering, Construction and Architectural Management* , 33 (1): 532–551. https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2024-0570

Naumovski, V. (2017). Why interpersonal communication. *UNIWERSYTET*, 100.

Observatorio Ciudadano de Querétaro. (2018). *Diagnóstico sobre la Situación de la Corrupción en el Estado de Querétaro.* Querétaro: Instituto Republicano Internacional. Obtenido de https://www.ocq.mx/wp-content/uploads/2019/07/Integrado-Diagnostico-FINAL.pdf

OECD. (2015). *Government at a Glance 2015.* Paris: OECD.

OECD. (2021). *Beyond Academic Learning: First Results from the Survey of Social and Emotional Skills.* Paris: OECD.

OECD. (6 de noviembre de 2023). *OECD*. Obtenido de OECD: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2023_27452f29-en.html

OECD. (2023). *SKILLS FOR A RESILIENT GREEN AND DIGITAL.* Paris: OECD.

Platon. (1988). *Dialogos IV Republica.* Madrid: Gredos.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations.* San Francisco: Jossey Bass.

Ramírez, D. N. (22 de Septiembre de 2006). *La teoría de las inteligencias múltiples y la programación, ejecución y evaluación en la enseñanza y aprendizaje del Inglés*. Obtenido de Pensamiento Actual: https://archivo.revistas.ucr.ac.cr//index.php/pensamiento-actual/article/view/6670?utm_source

Sampieri, H. (2022). *Metodología de la investigación (7.ª ed.).* McGraw-Hill.

Schaller, K. A. (1998). *Applying Multiple Intelligences Theory to the Basic.*

Sergio Hernández y Rodríguez, A. P. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial* . Distrito Federal: McGraw Hill.

Shearer. (1 de marzo de 2018). *Multiple intelligences in teaching and education: Lessons from research.* Obtenido de Frontiers in Psychology: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2018.00254/full

Sosa, A. (2024). *La importancia de las inteligencias múltiples en la gestión de los recursos humanos, caso: Escuela Martín Zapata* [Tipo de tesis para optar un grado licenciada en administración] Universidad Nacional de Cuyo.

Teddlie, T. &. (2010). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches.* SAGE Publications.

Thompson, J. (22 de Junio de 2018). *PATIMES*. Obtenido de ASPA: https://patimes.org/public-administrators-efficacy-of-multiple-intelligences-theory-for-hiring-and-promotion-decisions/?utm_source

Torres-Silva, L., y Díaz-Ferrer, J. (2021). Inteligencias múltiples en el fortalecimiento del aprendizaje cooperativo efectivo. *IPSA Scientia, Revista Científica Multidisciplinaria*, *6*(1), 64-80. https://doi.org/10.25214/27114406.1083

Truth About Local Government. (18 de mayo de 2023). *Truth About Local Government*. Obtenido de Coaching Through a Broader Lens: Applying Howard Gardner's Multiple Intelligences in Local Government Leadership: https://www.truthaboutlocalgovernment.com/post/coaching-through-a-broader-lens-applying-howard-gardner-s-multiple-intelligences-in-local-governmen?utm_source

ANEXOS

1.1 Instrumento aplicado para la obtención de información

El instrumento se integra de 24 preguntas con el apoyo de una escala tipo Likert, el primer bloque hace referencia a datos generales, el segundo bloque y los subsecuentes hacen referencia a cada una de las inteligencias múltiples, las cuales están integrados por 5 preguntas base que describe y analiza el componente de las inteligencias múltiples.

Se desarrolla en el enfoque cualitativo, utilizando un instrumento, el cual es el cuestionario que se presenta a continuación:

El primer bloque se estructura de 4 preguntas de datos generales, la segunda sección se estructura de 5 preguntas sobre la inteligencia lingüística, el tercer apartado consta de 5 preguntas acerca de inteligencia interpersonal, el cuarto segmento está conformado a 5 preguntas acerca de inteligencia intrapersonal y la última tabla incluye 5 preguntas sobre la inteligencia lógico-matemático.

Cuestionario.

Tabla 7

Datos generales.

No.	Pregunta	Respuesta
1	Sexo	A) Masculino B) Femenino
2	Rango de edad	A) 20 - 29 B) 30 – 39 C) 40 – 49
3	Nivel de estudios	A) Secundaria B) Preparatoria C) Licenciatura D) Posgrado
4	¿Has escuchado de las inteligencias múltiples?	A) Si B) No C) No estoy seguro

Nota: Elaboración propia.

Tabla 8

Inteligencia Lingüística.

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Consideras que te comunicas con claridad y neutralidad con los ciudadanos?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
2	¿La elaboración de documentos oficiales es una de sus fortalezas?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
3	¿Su interacción verbal ayuda a solventar o prevenir conflictos?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
4	¿Cree usted que utiliza lenguaje claro y comprensible para favorecer el entendimiento?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
5	¿Dice su opinión con seguridad en reuniones laborales?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo

Nota: Elaboración propia.

Tabla 9

Inteligencia interpersonal.

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuándo atiende a un ciudadano le prestas atención activamente?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo

		E) Totalmente desacuerdo
2	¿Se le facilita trabajar en equipo con tus compañeros de área?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
3	¿Atiende desde la realidad del ciudadano sus necesidades?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
4	¿Sus relaciones sociales apoyan a que se tengan un buen ambiente laboral?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
5	¿Impulsa a sus compañeros en tu área de trabajo?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo

Nota: Elaboración propia.

Tabla 10

Inteligencia intrapersonal.

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Identifica sus fortalezas y debilidades en tu área de trabajo?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
2	¿Reconoce si sus emociones influyen en tu desempeño?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo

3	¿Analiza sus acciones y tratas de mejorar continuamente?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
4	¿Identifica cuando necesita apoyo para cumplir tus funciones?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
5	¿Realiza autocritica constructiva?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo

Nota: Elaboración propia.

Tabla 11

Inteligencia lógico-matemático.

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Toma decisiones basadas en información o análisis de datos?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
2	¿Administra los datos de forma estructurada y lógica?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
3	¿Considera que cuándo resuelve problemas utilizas su razonamiento analítico?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo
4	¿Le gusta trabajar con información que contenga números o estadísticas?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo

		E) Totalmente desacuerdo
5	¿Sus habilidades de análisis te ayudan a mejorar la atención ciudadana?	A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente desacuerdo

Nota: Elaboración propia.

ANEXO A: Siglas y Abreviaturas

Abreviatura y siglas	
FCA	Facultad de Contaduría y Administración
I.M.	Inteligencias Múltiples
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
UAQ	Universidad Autónoma de Querétaro
UTHSC	University of Tennessee Health Science Center
%	Porcentaje
p.	Pagina
et al.	Et alii (y otros)
parr.	Párrafo