

*knowsquare* .

JESUS M<sup>a</sup> MARTÍNEZ-DEL REY MINGALLÓN

14 DE MARZO DE 2013

# LA INTELIGENCIA EJECUTIVA

---

RESEÑA DEL LIBRO DE JOSÉ ANTONIO MARINA  
(ARIEL 2012)

*knowsquare* .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

En puridad, éste no es un libro de empresa. Se encuadra en una serie del autor dirigida a padres y docentes. Éste es el quinto volumen de la colección Biblioteca UP (Universidad de Padres), entre los que destacan “La educación del talento” y “Los secretos de la motivación”.

Sin embargo, el Jurado de los **Premios Know Square** lo colocó entre los 10 mejores **Libros de Empresa 2012**. No resultó ganador, pero su autor, el filósofo toledano **José Antonio Marina**, obtuvo el premio a la **Mejor Trayectoria Divulgativa**.

## Las funciones ejecutivas

Como miembro del Jurado de los **Premios Know Square**, no creo estar rompiendo el secreto de sus deliberaciones, al mostrar aquí mi complacencia por la apertura del debate que ha llevado a la inclusión de este libro entre la decena de elegidos. No hay doctrina asentada sobre qué se entiende por libro de empresa. El concepto aparece ligado a las expectativas de cada lector, subjetivo, por tanto.

El Jurado, actuando como un único cerebro formado por la suma de varios cerebros individuales, puso en marcha una de sus funciones cerebrales, la llamada **"ejecutiva"**, que, en definición de **José Antonio Marina**, **"es toda aquella operación mental que permite elegir objetivos, elaborar proyectos, y organizar la acción para realizarlos. Son las destrezas que unen la idea con la realización."** No vea el lector vanagloria en esta afirmación. Será el tiempo y los resultados quienes muestren si el Jurado usó de manera inteligente su inteligencia - o al contrario-, al definir su meta de cara a próximas ediciones de los Premios: la redefinición y actualización del concepto de libro de empresa. **"Nuestro peculiar modo de vivir se debe a que habitamos al mismo tiempo en la realidad y en la posibilidad, en lo sentido y lo pensado, en el presente y el futuro, en el determinismo y en la libertad"**, dice el filósofo e investigador toledano.

Se eligió una meta, se movilizaron los conocimientos, las emociones y la energía para intentar alcanzar la meta fijada. Porque esa, en palabras de **José Antonio Marina**, es la inteligencia de cualquier ser humano: **"la capacidad de dirigir bien el comportamiento, eligiendo las metas, aprovechando la información y regulando las emociones"**. Así pues, **la inteligencia ejecutiva** sería como **un gran director de orquesta**: la que toma decisiones, la que organiza todo el talento humano, la que une la inteligencia que conoce (la inteligencia cognitiva, de **Jean Piaget**) con la inteligencia que siente (la inteligencia emocional, de **Daniel Goleman**), para lograr una meta.

## Realidad y virtualidad, un ardid

La narración de algún momento de las reales deliberaciones del Jurado, ha sido un pequeño ardid para hacerle llegar al lector el concepto de inteligencia ejecutiva, quizá contagiado por el modo en que **Marina** utiliza la celebración de un imaginario *Congreso virtual sobre Inteligencia Ejecutiva*, para conducir a sus lectores de manera amena y didáctica, a través de las 200 páginas del libro. Sin abrumar, este educador ha elegido una sencilla y pedagógica manera de conducirnos por el intrincado y apasionante mundo de la mente humana. Los ocho capítulos de este volumen están divididos en tres partes: la exposición del tema, la asistencia al ficticio Congreso y la participación en Talleres sobre educación, habilidades y solución de trastornos. Al final de cada capítulo, se sugiere al lector seguir la conversación en [www.bibliotecaup.com](http://www.bibliotecaup.com), el foro creado para quien desee saber más. Se ofrecen, además, vídeos, una extensa bibliografía y un kit de herramientas educativas. La educación del niño y del adolescente es el objetivo primero de este libro. No es menos cierto, sin embargo, que muchas de

las técnicas que se proponen son perfectamente válidas para cualquier adulto que desee vivir su vida en plenitud.

Otro interesante artilugio narrativo de este libro, es la introducción de la figura de un periodista becario que ha de informar del desarrollo del virtual Congreso. El becario, dialoga con **José Antonio Marina**, asiste a las ficticias conferencias, o escucha las conversaciones del autor con los científicos asistentes. Y tuitea sus conclusiones (*"la vida es demasiado complicada para contarla en un tuit"*, le sugiere **Marina**). La figura del becario sugiere a quien escribe estas líneas, tanto la manera -muy propia de los tiempos que vivimos- que se tiene de juzgar las cosas a primera vista, en titulares periodísticos, como el proceso de aprendizaje que se produce durante la lectura de un libro o la asistencia a un Congreso, aunque este sea virtual. En las páginas iniciales del libro, el becario, en respuesta a la pregunta **José Antonio Marina** sobre qué es la inteligencia ejecutiva, responde que *"el mismo nombre lo indica, la inteligencia de los directores de empresa, de los ejecutivos."* Será al final del Congreso cuando el incipiente periodista entienda que *"ha llegado el momento de elaborar una pedagogía de la atención, del autocontrol y de la perseverancia"*, a la vez que desiste de usar twitter y sugiere que se escuche íntegramente el discurso de clausura del Congreso, incluido como Apéndice. Sería prolijo reproducir el citado discurso. Sin embargo, las ideas más importantes, a juicio de quien escribe, aparecen distribuidas a lo largo de la reseña, marcadas con la letra **D** entre paréntesis, al final de la cita.

## El Nuevo Inconsciente

Tras la gestión de esta inteligencia ejecutiva están, entre otras cosas, la constancia, el control del tiempo, la procrastinación, la pasividad, la elaboración de metas, la generación de proyectos y la rigidez de pensamiento. Todos ellos son procesos ejecutivos; es decir, aquellos que permiten elegir objetivos, elaborar proyectos (*"una ficción útil que acaba convirtiéndose en realidad"*) y organizar la acción para realizarlos. Hay un capítulo íntegramente dedicado a las patologías más o menos graves de las funciones ejecutivas: la abulia, la falta de perseverancia, la incapacidad para cumplir o cambiar las metas, la impulsividad, la imposibilidad de tomar decisiones, o los trastornos de déficit de atención e hiperactividad (TDAH).

Para **Marina**, la estructura básica de la inteligencia es un edificio de dos pisos. En el de abajo, *la sala de máquinas*, está la inteligencia generadora. Es la que capta, elabora, mezcla y produce cosas. Solo una parte de esta inteligencia es consciente; la que no lo es, la denomina el investigador el **Nuevo Inconsciente**, sobre el que hay que actuar, para educarlo, en la línea que sugieren los estudios de **Antonio Damasio**. En el piso superior se alojan las funciones ejecutivas, *la cabina de mando*, las que buscan ordenar todas esas ocurrencias que se producen en la sala de máquinas. Este es el gran objetivo de las funciones ejecutivas: dirigir bien la acción (mental o física). *"Considerar que la función de la inteligencia humana es dirigir bien el comportamiento, aprovechando la información y gestionando las emociones abre ante nosotros grandes posibilidades científicas, personales y políticas."* (D)

## El bucle prodigioso

En el frontispicio de la Introducción de *La inteligencia ejecutiva*, el autor coloca una cita de **Hegel**, relativa al triunfo de la verdad. En síntesis, éste se produce cuando *"le ha llegado su momento"*. Desde ese planteamiento inicial, **Marina** afirma que los tiempos que vivimos son muy emocionantes, porque va a cambiar el concepto de inteligencia, lo que obliga a cambiar el sistema pedagógico. *"La educación nos define como especie. En cada niño tenemos que reinstaurar los logros humanos, concentrados en la cultura."* (D)

En los pasillos del Congreso virtual, entre Taller y Taller, o en el descanso entre dos conferencias impartidas por los más prestigiosos neurólogos, psicólogos, pedagogos o neurocientíficos, **Marina** aprovecha para *dialogar* con ellos. Una manera ágil, ingeniosa y sintética de plasmar sus aportaciones al estudio de la inteligencia humana, sin que el lector se sienta aturdido por un sinfín de datos y teorías. Del amplio elenco de invitados, y sin ánimo de ser exhaustivo, pueden subrayarse aquí las aportaciones y métodos de ayuda de **Mary Hohmann**, encaminados a que los niños precisen sus propios proyectos; los estudios de **Daniel J. Siegel** sobre la atención plena y la hiperactividad (*“la atención plena al momento presente fomenta el bienestar, la flexibilidad y la fortaleza emocional”*); las enseñanzas de **Pier-Paul Gagné**, encaminadas a inhibir la impulsividad (*“los niños impulsivos recuerdan mal las instrucciones”*); las ideas de la pedagoga Selma Fraiberg (*“el niño al que no se le ponen límites llega a la conclusión de que sus padres no le quieren”*). Sobre todos ellos se eleva, según **Marina**, la gran figura de la nueva ciencia de la inteligencia ejecutiva, **Antonio Damasio** (*“nuestra insuficiente educación de los procesos inconscientes posiblemente explica, por ejemplo, por qué somos tantos los que no hacemos lo que deberíamos hacer en materia de dieta y ejercicio físico”*).

No faltan diálogos, o mini debates, en los que el foco se dirige hacia la dimensión ética de este proceso. **José Antonio Marina**, trabaja para elaborar una teoría sobre la inteligencia que comienza en la neurología y finaliza en la ética: ***“nuestra responsabilidad ética como científicos es ayudar a resolver los graves problemas que tiene nuestro mundo”*** (D), dice el investigador y filósofo en el cierre del discurso de clausura del Congreso inventado.

Nuestras posibilidades son mayores de las que creíamos. Educar es cambiar el cerebro. Somos capaces de rediseñar nuestro cerebro. Esto es lo que **Marina** llama **el bucle prodigioso**: cosas que nuestro cerebro produce actúan sobre el cerebro cambiándolo. ***“Quien se supera es mayor que él mismo, se vence en una competición íntima, se trasciende, es decir, va más allá de sus límites.”*** Al entrenarnos para algo, conseguimos que nuestro cerebro cambie su estructura física. ***“Somos híbridos de fisiología y cultura. Y la cultura que hagamos influirá en la constitución de nuestro cerebro y en la cultura que sigamos haciendo. Nuestra historia evolutiva es la crónica de una superación continua y arriesgada.”*** (D).

Estoy seguro que habrán adivinado ya como finaliza esta reseña. Les invito a que sigamos la conversación acerca de lo que para el lector es un libro de empresa, en [www.knowsquare.es](http://www.knowsquare.es)

