

# La inteligencia ejecutiva



José Antonio Marina

# La inteligencia ejecutiva

 **Biblioteca**  
**up** Lo que padres  
y docentes  
deben saber

*Ariel*

Primera edición: mayo de 2012

© 2012: Empresas Filosóficas, S. L

Derechos exclusivos de edición en español  
reservados para todo el mundo:

© 2012: Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664 - 08034 Barcelona  
www.ariel.es

www.espacioculturalyacademico.com

Editorial Ariel es un sello editorial de Planeta, S. A.

ISBN: 978-84-344-0067-2

Depósito legal: B. 9.788 - 2012

Impreso en España por

Dédalo Offset, S. L.

El papel utilizado para la impresión de este libro  
es cien por cien libre de cloro y está calificado como **papel ecológico**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)  
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

A Beatriz Quiroga de la Válgoma,  
eficaz organizadora del Primer Congreso Virtual  
sobre Inteligencia Ejecutiva.



# ÍNDICE

<b>Introducción</b> . . . . .	II
<b>Capítulo primero</b>	
<i>El gran giro</i> . . . . .	17
<b>Capítulo segundo</b>	
<i>Definición en negativo</i> . . . . .	35
<b>Capítulo tercero</b>	
<i>El niño al asalto del poder</i> . . . . .	53
<b>Capítulo cuarto</b>	
<i>La organización</i> . . . . .	81
<b>Capítulo quinto</b>	
<i>La transfiguración de la inteligencia</i> . . . . .	103
<b>Capítulo sexto</b>	
<i>Nuestro asesor de decisiones</i> . . . . .	123
<b>Capítulo séptimo</b>	
<i>La educación del bucle prodigioso</i> . . . . .	147
<b>Capítulo octavo</b>	
<i>La educación del carácter</i> . . . . .	165
<b>Apéndice</b> . . . . .	183





Según Juan Pico della Mirandola, un animoso pensador del Renacimiento, Dios dijo esto al ser humano:

Para los demás seres, hay una naturaleza constreñida dentro de ciertas leyes que les hemos prescrito. Tú, no sometido a ningún cauce angosto, te la definirás según tu libertad, a la que te entregué. Te coloqué en el centro del mundo, para que volvieras más cómodamente la vista alrededor y miraras todo lo que existe. Ni celeste ni terrestre te hicimos, ni mortal ni inmortal, para que tú mismo, como modelador y escultor de ti mismo, más a tu gusto y honra te forjes la forma que prefieras para ti. Podrás degenerar a lo inferior, con los brutos; podrás alzarte a la par de las cosas divinas por tu propia decisión.

Yo estoy de acuerdo. ¿Y usted?



## INTRODUCCIÓN

Tenemos que convencernos de que la naturaleza de la verdad es la de triunfar, cuando le ha llegado su momento, y debemos estar persuadidos de que sólo entonces aparece. Jamás se presenta demasiado pronto, es decir, cuando no tiene todavía un público maduro.

HEGEL

CREO QUE ESTAMOS A PUNTO de asistir a un interesante progreso científico, es decir, que el tiempo está maduro para aceptarlo. Siento la tentación de gritar como un niño: ¡Yo lo vi primero!, pero no caeré en esa vergonzosa presunción. Durante siglos se pensó que la función principal de la inteligencia era conocer. Fue la época dorada de la INTELIGENCIA COGNITIVA. Después se reconoció la importancia de la INTELIGENCIA EMOCIONAL, dada la influencia del mundo afectivo en el comportamiento humano. Muchos síntomas parecen anunciar que estamos en el comienzo de una nueva etapa, que aprovecha todo lo anterior situándolo en un marco teórico más amplio y potente. Desde múltiples campos de investigación emerge la idea de la INTELIGENCIA EJECUTIVA, que organiza todas las demás y tiene como gran objetivo DIRIGIR BIEN LA ACCIÓN (mental o física), aprovechando nuestros conocimientos y nuestras emociones. La idea me parece personalmente muy atractiva, porque me permite realizar la ambición de mi vida intelectual: elaborar una teoría de la

inteligencia que comience en la neurología y termine en la ética. El hilo que conduce de una a otra es la acción.

Este nuevo enfoque nos permite comprender mejor la aventura de la especie humana. No vivimos para conocer, sino que conocemos para vivir de la mejor manera posible. No somos ni pura emoción, ni racionalidad pura, sino una complicada mezcla que cada uno de nosotros tiene que resolver biográficamente. La coctelera es una estupenda y humilde metáfora de nuestra vida. Somos seres impulsados a vivir, a actuar, a enfrentarnos con la realidad. Pero no estamos movidos sólo por impulsos y por objetivos fijados biológicamente, sino también por metas que conscientemente nos proponemos y con las que nos seducimos desde lejos, con mayor o menor fortuna. ¿Qué les impulsó a elegir carrera, a aceptar un empleo, a casarse, a tener hijos? No estamos movidos sólo por estímulos, sino por anticipaciones de estímulos. La esperanza nos mueve tanto como la necesidad. El conocimiento está al servicio de la acción, las emociones están al servicio de la acción. Y la inteligencia ejecutiva es la encargada de dirigirlos. Ineludiblemente tenemos que hacerlo a nuestra manera. Al cabo de los años, cada vez me atrae más hacer una «ciencia confidencial», es decir, aplicar el conocimiento científico a las confidencias individuales.

El niño no nace con esa inteligencia ejecutiva, sino que tiene que adquirirla. Va a configurar su talento con la ayuda de los demás. Por eso me parece importante tratar este tema en una colección dirigida a padres y docentes. Todos los problemas con que se encuentran tienen que ver con el comportamiento y todos los comportamientos tienen que ver con la inteligencia ejecutiva. Por eso, les advierto que cuando en este libro hable de «inteligencia humana» o de «inteligencia» sin más, me estoy refiriendo a esta genial creación de nuestra especie: a la capacidad de dirigir bien el comportamiento mediante metas elegidas.

Para mí es una enorme satisfacción poder introducirles en esta nueva época de la psicología, y hacerlo desde la educación, que debería estar siempre en vanguardia, porque es la ciencia que se ocupa del futuro de la especie. Tal vez muchos de los errores educativos que hemos padecido proceden de haber intentado educar la inteligencia cognitiva (proporcionando conocimientos a los alumnos) y la inteligencia emocional (intentando fomentar sus sentimientos agradables) pero descuidando la educación de la inteligencia ejecutiva, con lo que hemos aumentado su vulnerabilidad y disminuido su capacidad de tomar decisiones o de mantener el esfuerzo. En Estados Unidos ha causado gran sensación el libro de Amy Chua, una profesora de Yale de origen chino, titulado *Battle Hymn of the Tiger Mother*, en el que cuenta cómo decidió educar a sus hijas como una madre china, a la vista de que los padres americanos se preocupan sólo del bienestar y no de la excelencia de sus hijos. Se ha puesto de moda la búsqueda de la felicidad, y se la ha identificado con un «estado emocional», pero, como sabemos desde Aristóteles, la felicidad no es un estado que se pueda buscar directamente, sino una experiencia que acompaña a la acción, una actividad. No es haber jugado lo que nos proporciona satisfacción, sino estar jugando.

El fracaso de la inteligencia ejecutiva está presente en los grandes problemas que preocupan a la sociedad: las conductas impulsivas, la agresividad no controlada, el consumo de drogas, los déficits de atención, los problemas de desorganización, la falta de constancia, la procrastinación, la mala gestión del tiempo, los fallos en la memoria, la pasividad, las actitudes de dependencia de otras personas, las obsesiones, la rigidez en el pensamiento o el carácter —incluido el fanatismo—, y gran parte de los fracasos educativos. Son problemas que pueden presentar mayor o menor gravedad, ser patológicos o normales, pero que amenazan el

bienestar o las posibilidades vitales de todos nosotros. Como escribe Lynn Meltzer, una experta en temas educativos, «el éxito académico en la era digital está cada vez más ligado con el dominio de procesos tales como planteamiento de metas, planificación, organización, flexibilidad, gestión de la información en la memoria de trabajo, y autosupervisión. Es decir, con los procesos ejecutivos».

**Además, y esto es sumamente importante, sin conocer el funcionamiento de la inteligencia ejecutiva, no podremos elaborar una fundamentada teoría ética. Pertenece al aire de los nuevos tiempos que la neurología se haya visto acuciada a enfrentarse con este trascendental asunto y haya aparecido la «neuroética» como ciencia nueva. Ambas son, afortunadamente, ciencias optimistas, porque cada uno de sus descubrimientos nos hace más conscientes de nuestras posibilidades.**

Como en otros libros de esta colección, cada capítulo tiene tres partes. En este caso, la exposición de un tema, la asistencia a un Congreso virtual sobre INTELIGENCIA EJECUTIVA, y la participación en Talleres sobre la educación de sus funciones y la solución de sus trastornos. Esa estructura es una astucia didáctica para poner a su disposición la mayor cantidad de información posible, sin abrumarles. Creo que puede resultarles atractivo el que les invite a un Congreso. Todos deseáramos asistir a los sucesos que sólo vemos retransmitidos. ¿No les gustaría estar en la ceremonia de los Oscar o en la de los premios Nobel? ¿No les interesaría asistir a las reunio-

nes secretas del Fondo Monetario Internacional? En este caso, están invitados al Primer Congreso Mundial sobre Inteligencia Ejecutiva.

Además, cada capítulo se prolonga en nuestra web ([www.bibliotecaup.com](http://www.bibliotecaup.com)) donde se da más información, bibliografía, y la posibilidad de que participen en un foro.

La introducción ha terminado. Señoras y señores, pueden pasar.

