



la curiosidad

## QUÉ ES la inteligencia EJECUTIVA

por Isabel Muñoz y Víctor Rodríguez | ilustraciones de Raúl Arias

Tras el auge del estudio de la inteligencia cognitiva primero y la inteligencia emocional después, emerge ahora con fuerza la noción de inteligencia ejecutiva. El filósofo José Antonio Marina desvela las claves de su funcionamiento en el cuarto tomo de su *Biblioteca Universidad de Padres*.

**¿Inteligencia ejecutiva? No se despiste, no se refiere a la capacidad de entender, de comprender o de resolver problemas que poseen los directores de empresa. Se trata de un nuevo modo de definir la inteligencia humana que, aplicado a la educación, puede revolucionarla. Este el punto partida de *Inteligencia ejecutiva* (Editorial Ariel), el último libro del filósofo y pedagogo José Antonio Marina, dirigido a los padres y a los profesores dentro de su proyecto Universidad de Padres.**

"Durante mucho tiempo se pensó que la función principal de la inteligencia era conocer. Después se reconoció la importancia de la inteligencia emocional. Ahora vemos la necesidad de integrar esas ideas dispersas en un modelo más potente", explica Marina. "El objetivo esencial de la inteligencia es dirigir el comportamiento mediante metas conscientemente elegidas, utilizando para ello la información necesaria y la gestión de los sentimientos".

El filósofo sostiene que este nuevo modelo va a revolucionar nuestros métodos de enseñanza. "La neurociencia indica que el cerebro está organizado en dos niveles. El nivel básico es una fantástica maquinaria neuronal que capta información, la elabora y produce ideas, recuerdos, senti-

mientos, deseos. Genera ocurrencias continuamente... Sobre él se desarrollan las funciones ejecutivas, que son las encargadas de proyectar, dirigir, controlar, animar o bloquear esas actividades generadoras".

Para entenderlo más fácilmente, el autor utiliza el símil de un barco. "Nuestra inteligencia", escribe, "es como un poderoso navío dotado de una sala de máquinas y un puente de mando". El mencionado nivel básico, que también puede llamarse inteligencia generadora, sería la sala de máquinas. En ella residen la fuente de energía, los instrumentos para captar, almacenar y combinar la información y un archivo de singladuras pasadas y maniobras exitosas. "Con todo eso", prosigue, "sin que el sujeto lo sepa, se elabora una ruta que se envía al puesto de mando". Ese puente de mando es la inteligencia ejecutiva, que está para que la orden enviada desde la sala de máquinas no se ejecute inmediatamente. En el puente de mando se decide si es oportuno o no ejecutar tal orden.

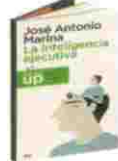
Las consecuencias son importantes para los pedagogos y, en último término, para los padres. En el libro, Marina se refiere a los estudios del psicólogo de origen austriaco nacionalizado norteamericano Walter Mischel, que sugieren

que la capacidad de resistir la tentación y aplazar la recompensa, funciones características de la inteligencia ejecutiva, predicen con mayor exactitud el rendimiento escolar de los niños que los test de inteligencia convencionales.

"A todos nos gustaría ser más ingeniosos, más alegres, más optimistas, más tenaces, más libres. Todas estas cualidades son hábitos que la inteligencia ejecutiva se propone como proyectos, y que consigue mediante entrenamiento", comenta el escritor. "Podemos educar la gran máquina generadora de ocurrencias, para que sea eficaz y brillante, y debemos educar las funciones ejecutivas, para seleccionárselas y ponerlas en práctica. Ambas cosas hacen posible la educación del talento. Nuestro gran objetivo".

A su juicio, problemas como el déficit de atención, la hiperactividad, la impulsividad excesiva, la dificultad para mantener el esfuerzo y para aplazar la recompensa tienen su origen en no haber educado debidamente este tipo de inteligencia. ✕

EL LIBRO INTELIGENCIA EJECUTIVA (EDITORIAL ARIEL), DE JOSÉ ANTONIO MARINA, YA ESTÁ A LA VENTA.



### 1. INHIBE LA RESPUESTA

Es la función esencial de la inteligencia ejecutiva porque permite regular el comportamiento por metas lejanas. Consiste en no dejarse llevar de la impulsividad, para poder evaluar el impulso y decidir si es adecuado o no. Cuando no se educa bien esta función nos encontramos con problemas en el autocon-

trol del comportamiento. Su mecanismo es sencillo: la inteligencia ejecutiva compara el impulso o el deseo con su criterio de evaluación y lo acepta (pasando a la acción), lo rechaza definitivamente (bloqueándolo) o busca una alternativa. Incluye tres procesos distintos: inhibir la respuesta inmediata a un estímulo, interrumpir una respuesta ineficaz y proteger la conducta de distracciones.



### 5. PERMITE INICIAR Y MANTENER LA ACCIÓN

Hay niños y adultos que son muy lentos en comenzar una tarea, y les cuesta movilizar la energía necesaria para mantenerla. El pedagogo británico Ian Gilbert opone dos tipos de personas: NHL (No lo hagas, lámentate) y NLH (No te lamentes, hazlo). La

activación forma parte importante de las funciones ejecutivas, porque nos permite aprovechar los recursos mentales y físicos. La educación de la perseverancia, la capacidad de soportar la frustración y de aplazar la recompensa, son esenciales para el desarrollo de la inteligencia humana. La resistencia y la capacidad de esforzarse pueden fomentarse.



**DIRIGE LA ATENCIÓN**

ta es una capacidad imprescindible para el desarrollo de la inteligencia. Nos permite concentrarnos en una tarea, mantener las metas y evitar las distracciones. Hay una atención voluntaria dirigida por el estímulo –por ejemplo, cuando oímos un ruido fuerte– y una atención voluntaria, determi-

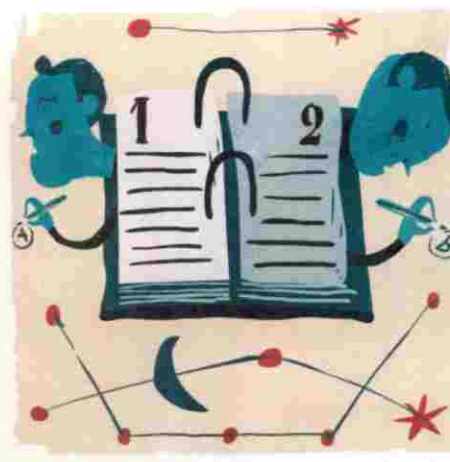
nada por el sujeto. Esta es esencial para el aprendizaje, y para el comportamiento libre. El niño debe aprender a manejarla. Cuando no es capaz de hacerlo, aparecen los trastornos por déficit de atención, con o sin hiperactividad. La capacidades atencionales están parcialmente determinadas por su temperamento, pero pueden ser modificadas por la educación y el entrenamiento.



**3. CONTROLA LAS EMOCIONES**

Es la capacidad para resistir los movimientos emocionales que pueden perturbar la acción y aprovechar aquellos que favorecen la ejecución de las tareas elegidas. La psicología moderna da mucha importancia al aprendizaje por el niño de la autorregulación emocional. La principal fun-

ción de la madre o del cuidador principal durante los dos primeros años es ayudar al bebe a soportar niveles cada vez más altos de tensión y a aumentar el control sobre su propio comportamiento. Esta autorregulación de las emociones incluye la habilidad para inhibir la negatividad inapropiada, calmarse a sí mismo y poner la atención al servicio de una tarea.



**4. PLANIFICA Y ORGANIZA LAS METAS**

Somos capaces de anticipar o imaginar el futuro. La inteligencia ejecutiva se propone objetivos, elabora proyectos y diseña planes para realizarlos. Mediante los proyectos transformamos todas nuestras funciones psicológicas. El lenguaje tiene un importante

papel en la formulación de metas y también en la supervisión de su ejecución. A partir de las metas elegidas podemos desarrollar las capacidades necesarias para alcanzarlas, por medio del entrenamiento. Insistir en que los niños o los adultos establezcan planes es fácil. Lo que en ocasiones resulta más difícil es que después de establecerlos los pongan en práctica.



**5. ES FLEXIBLE**

Hay personas con mucha dificultad para cambiar de ideas, de estrategias o de metas, incluso cuando la experiencia les demuestra que son inadecuadas. Los prejuicios, las manías, todo tipo de fanatismo derivan de una rigidez excesiva de la inteligencia, que produce efectos negativos. Por eso es pertinente introducir dentro de las

funciones ejecutivas, es decir, de las competencias que nos permiten realizar nuestras metas, la flexibilidad, la capacidad para mantener nuestro sentido crítico, librarnos de las trampas dogmáticas y mantener nuestra independencia respecto de los adoctrinamientos. Hay que inducir en el niño el automatismo del cumplimiento del deber, pero no a lo loco, sino del deber que la razón nos señala.



**7. RECUERDA TRABAJOS PREVIOS**

Hay que ser muy tonto para decir que la memoria es la inteligencia de los tontos, porque es el fundamento de toda la actividad de la inteligencia. La inteligencia ejecutiva determina los contenidos de nuestra experiencia que van a ser almacenados en la memoria a largo plazo. Y también –y

esto es muy importante–, activa la "memoria de trabajo", es decir, los contenidos de la memoria que son pertinentes para la tarea emprendida. La educación es construcción de la propia memoria, y es imprescindible organizarla adecuadamente, estableciendo redes y mapas conceptuales y afectivos eficientes, y entrenando la capacidad de activar zonas amplias del recuerdo.



**8. EXAMINA CÓMO PENSAMOS**

Otra función de la inteligencia ejecutiva es el manejo de la metacognición. La mayor parte de nuestra actividad mental la realizamos de manera no consciente. La metacognición es el esfuerzo reflexivo para saber cómo pensamos, resolvemos problemas o buscamos información. En otras pala-

bras, un examen de conciencia. Se trata de una excelente herramienta para pensar de manera más eficiente, por lo que debemos fomentarla desde la escuela. Los niños mejoran espectacularmente en su aprendizaje cuando reciben este tipo de educación. La psicóloga norteamericana Peg Dawson afirma que estas habilidades se desarrollan a partir del primer año de vida.