



Monografía Curso de Capacitación Docente en Neurociencias

Alumna: Paz Funes Gómez

www.asociacioneducar.com

Mail: informacion@asociacioneducar.com

Facebook: www.facebook.com/NeurocienciasAsociacionEducar

INTELIGENCIA EJECUTIVA

¿Por qué nos cuesta tanto decidir? ¿por qué nos cuesta tanto transformar ideas en proyectos reales? Os acerco un concepto relacionado con la toma de decisiones, fundamental en la gestión dentro del ámbito de trabajo y por tanto de RRHH: LA INTELIGENCIA EJECUTIVA. Podemos introducirnos en este concepto de la mano de **José Antonio Marina**, cuya obra *La Inteligencia Ejecutiva* (Ariel, 2012):

*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.***

Tal es la trascendencia en la educación de esta dimensión de la inteligencia que Lynn Meltzer, una experta en temas educativos describía que «*el éxito profesional 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***».

Si deseamos desarrollar en nuestra organización prácticas eficientes que contribuyan a desarrollar a las personas, deberemos de forma inherente reflexionar sobre la importancia de poner la inteligencia ejecutiva al servicio de esta causa. Aquel profesional que imagina muchas opciones, se ilusiona con nuevos cambios, pero nunca lleva a cabo las acciones que permitirán la puesta en práctica, es un "evangelista", no está produciendo cambio alguno en su forma de gestión; su contrario es el "**cambiólogo**", que **transforma ideas y pensamientos en acciones concretas que inciden directamente en el contexto o las personas de la escuela.** La figura perfecta sería el OPTIMISTA EJECUTIVO: un líder capaz de crear espacios de oportunidad, mover la energía de los demás, y transformar las ideas en proyectos viables. Los expertos defienden que este tipo de inteligencia no solo nos ayuda a trabajar la habilidad para lograr nuestros objetivos, sino que va a contribuir a que desarrollemos un talento para elegirlos, ya que inhibe la impulsividad.

La inteligencia ha supuesto siempre que podamos resolver los problemas, aprovechando la información, y aprendiendo de la experiencia. Gracias a ella nos enfrentamos a los problemas de la vida diaria y el trabajo, que suelen ser de dos tipos: teóricos y prácticos. Ahí reside la clave del avance de la inteligencia ejecutiva, que **nos orienta a la resolución de los problemas prácticos.**

Los problemas teóricos suelen tener una solución que existe de antemano, por lo que el esfuerzo solo debe ir orientado a la búsqueda de la misma.

Por el contrario, **los problemas prácticos son más complejos y difíciles de resolver porque en ellos se mezclan ideas, emociones, intereses, expectativas, esperanza y dificultades.**

Los problemas teóricos se resuelven cuando encuentro la solución, pero **los prácticos son diferentes. No se resuelven cuando conozco la solución, sino cuando la pongo en práctica. Esto es lo más difícil porque entran en juego las dificultades de la situación concreta, los deseos enfrentados, los miedos, las expectativas, los intereses.** No cuesta lo mismo descubrir que en nuestro coche se ha estropeado la polea del cigüeñal, que emprender todas las acciones necesarias para solucionar el problema. De ahí la trascendencia del entrenamiento de la inteligencia ejecutiva, solemos tener muchas soluciones a los problemas, pero, ¿ejecutamos alguna de ellas? ¿tomamos decisiones al respecto? **Lo que nos permite su desarrollo es pasar de la idea a la acción, de la posibilidad al intento, de la silla al pasillo, de la mirada a la conversación, de la contemplación a la interacción.**

¿Por qué inteligencia “ejecutiva”? porque supone todas aquellas **operaciones mentales que permiten bien elegir objetivos, elaborar proyectos, y organizar la acción para realizarlos.** Une las ideas con la realización, y supone que “aprendamos a ser libres”. De hecho, para Marina, la investigación actual coincide en afirmar que existe un modelo de inteligencia estructurado en dos niveles. Hay un **nivel generador** (inteligencia generadora) **de ideas, sentimientos deseos, imaginaciones, impulsos,** y un **nivel ejecutivo** que intenta **controlar, dirigir, corregir, iniciar, apagar, todas estas operaciones mentales, con mayor o menor éxito.** Algunos expertos ponen el ejemplo de un gran navío, donde existe una sala de máquinas (fuentes de energía, instrumentos para captar información, almacenarla y combinarla) y un puente de mando, que es el que escoge en base a unas reglas personales una ruta viable. En el puesto de mando se compara la ruta con las cartas náuticas, ordenes de los superiores, potencia de los propulsores, previsión del tiempo, y así se da el visto bueno o se rechaza la sugerencia de la sala de máquinas.

Los expertos coinciden actualmente en una serie de “habilidades ejecutivas”, que permiten dirigir una acción movida por metas conscientemente elegidas:

a) INHIBIR LA RESPUESTA. No dejarse llevar por la impulsividad. Cuando no existe esta capacidad tendemos a ser más impulsivos, compulsivos, tendemos a actuar de forma más automática y mayor propensión a adquirir malos hábitos. Cuando las personas no desarrollamos esta habilidad no existe juego interno o éste es muy débil, por lo que **hay más probabilidad de que seamos esclavos de nuestros deseos, nuestras emociones,** y así solemos actuar antes de pensar, cambiamos con excesiva frecuencia

de una actividad a otra, en el trabajo tenemos dificultades para organizarnos y solemos necesitar algún tipo de supervisión o control.

b) DIRIGIR LA ATENCIÓN. Poder concentrarse en una tarea, y saber evitar distracciones.

Podemos dirigir la percepción, y entrenarla para buscar información buena para nuestras vidas personales y profesionales. **El entrenamiento de ésta facultad nos permite restar automatismos, puesto que el que atiende de forma inteligente prohíbe a su inconsciente a que atienda por él.** Cuando estamos atentos monitorizamos, es decir, acompañamos conscientemente todo el recorrido de la acción. Estamos en ella. Cuando aplicamos nuestros recursos afectivos e intelectuales y ésta aplicación es muy grande, y no deja espacio mental para la realización de otras operaciones, decimos que estamos “concentrados”. De ahí la palabra, de un agregado de operaciones. De ahí que existan dos tipos de atención: voluntaria (propia de la inteligencia ejecutiva y dirigida por nuestros proyectos) e involuntaria (dirigida por las necesidades y el estímulo).

c) CONTROL EMOCIONAL. Capacidad para resistir los movimientos emocionales.

Entre las dimensiones de la inteligencia emocional, **el autocontrol supone ser dueño de una emoción.** Esto representa una habilidad ejecutiva, pues la respuesta a una emoción esta revisada, aceptada o rechazada.

d) PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE METAS.

La creación de metas, su planificación y organización, es una de las funciones de la inteligencia. Suelen provenir de dos fuentes principalmente: el deseo, y la sociedad (modos de vida, normas, proyectos empresariales, sociales y políticos). **La inteligencia ejecutiva permite sustituir las metas inmediatas (de placer urgente) por metas lejanas.**

e) INICIO Y MANTENIMIENTO DE LA ACCIÓN. Implica rapidez o lentitud en comenzar una tarea y mantenerla en el tiempo.

Las personas que no tienen desarrollada esta habilidad tienen una **gran dificultad para iniciar la tarea.** Pueden tener muchas ideas, ilusiones, proyectos y motivaciones, pero se quedan sentados y ven como pasan de largo cada uno de sus anhelos.

En la **procrastinación**, el hábito de polstergar todo, sucede esto mismo. Tendemos a “dejarlo todo para mañana”, lo que puede producir graves perturbaciones de la vida diaria.

f) FLEXIBILIDAD. Capacidad de cambiar la estrategia, aprender cosas nuevas o aprender de los errores.

Las personas que no poseen esta habilidad son **rígidas en sus comportamientos normales, no suelen ser muy flexibles en la conceptualización de los asuntos**, con la llamada “**enfermedad de las categorías**”, que dificulta el aprendizaje de cosas nuevas, e incluso con el “fanatismo” que impide cambiar de creencia a pesar de tener evidencias en contra. El mecanismo de los prejuicios hace que se mantengan, porque el sujeto sólo percibe aquello que corrobora el prejuicio, pero no lo que lo invalida. Suelen ser incapaces de reconocer los errores y aprender de ellos, asunto de extrema importancia para

progresar.

h) MANEJO DE LA METACOGNICIÓN. Reflexionar sobre nuestro modo de pensar o de actuar, con el fin de mejorarlo.

Es una actividad reflexiva, es decir, la **atención enfoca la actividad mental** que he realizado.

Aun así, ¿es suficiente con entrenar estas habilidades? La respuesta es que deben ir acompañadas del esfuerzo si deseamos obtener resultados

INTELIGENCIA EJECUTIVA = HABILIDADES EJECUTIVAS X ESFUERZO

En esta fórmula, encontramos la esencia de la inteligencia ejecutiva, puesto **que entra el esfuerzo en el desarrollo de cada una de las debilidades. Los expertos relacionan con mucha trascendencia el concepto de disciplina con el desarrollo de las habilidades ejecutivas. Debemos trabajar para que las personas pasen de la disciplina a la autodisciplina, de la regulación impuesta a la regulación voluntaria.**

¿No será todo esto una moda educativa más? Estamos sometidos a una hiperactividad innovadora. Se ha extendido la idea de que innovación educativa es buena, con lo que estamos en pleno **baile de San Vito pedagógico**. Hemos pasado por la moda de la psicología positiva, las inteligencias múltiples, la educación emocional, el *design thinking*, el aprendizaje profundo, el aprendizaje sistémico, el *brain-based learning*. Antes de lanzar otra idea más al ruedo educativo conviene asegurarse de que mejora lo que ya hay. La teoría ejecutiva de la inteligencia avanza con paso seguro, porque es más completa que las anteriores. Las demás estudian los instrumentos de nuestra orquesta mental. La teoría ejecutiva estudia el **factor E**, encargado de conjuntarlos a todos y de hacerles ejecutar la partitura. En el plano educativo no se trata de añadir una asignatura nueva sino de **enseñar de manera distinta** las ya existentes. Al hacerlo, mejorarán los resultados académicos, pero no solo eso. Hay otros efectos comprobados que son extraordinariamente importantes: aumenta la capacidad de enfrentarse con los problemas reales, reduce las conductas de riesgo, facilita la convivencia e impulsa una libertad responsable. El **factor E** es el núcleo de la autonomía.

Me siento en medio de un huracán. Muchas cosas se están moviendo muy rápidamente en educación y no podemos quedarnos al margen.