

Sala de Grupo 2

Resources
Recursos
Ressources
Πόρων

INTERNET Caracas 2013
06 Y 07 de noviembre
Universidad Central de Venezuela



INTELIGENCIA EJECUTIVA. Un enfoque Computacional-Ejecutivo

José Antonio Marina
La inteligencia ejecutiva

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

Ariel



Dr. Sergio Teijero Páez
Profesor e investigador
Universidad Central de Venezuela

A MODO DE INTRODUCCIÓN

Tenemos que convencernos 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

A MODO DE INTRODUCCIÓN

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.

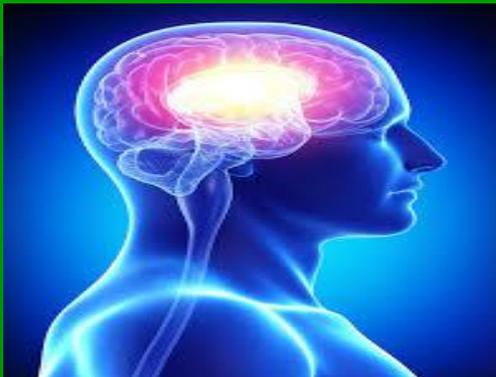
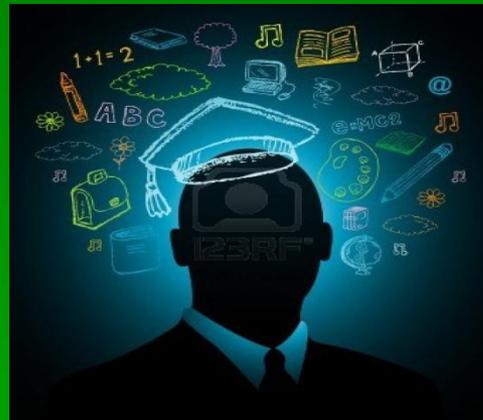
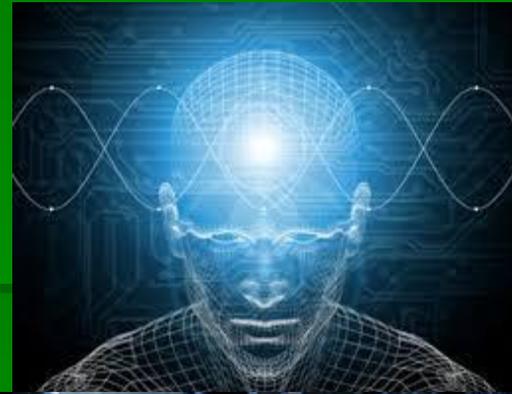
Marina (2012)

A MODO DE INTRODUCCIÓN

Primero, 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 novedosa e interesante idea de la **INTELIGENCIA EJECUTIVA**.

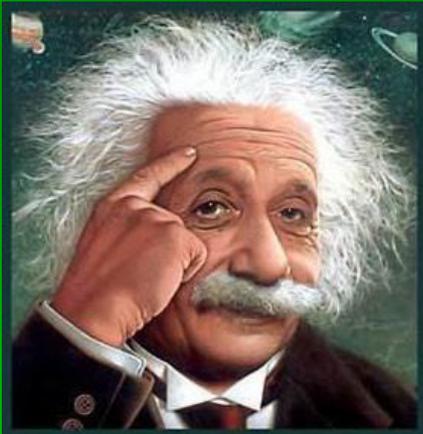
Marina (2012)

QUÉ ES INTELIGENCIA



Capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla en resolver problemas

Facilidad para aprender, aprehender o comprender, es percepción, intelecto e intelectualidad



INTELIGENCIA

Es capacidad para resolver situaciones problemáticas

Es calidad o capacidad de comprender y adaptarse fácilmente

Es capacidad biosicológica de aprovechar información para solucionar problemas

Gardner (2000; 2005) y Riveiro (2003)

QUÉ OPINA JOSÉ ANTONIO MARINA SOBRE LA INTELIGENCIA



“ La función de la INTELIGENCIA no es conocer, ni resolver ecuaciones diferenciales, ni jugar al ajedrez, sino dirigir el comportamiento para resolver bien nuestros problemas vitales, afectivos o profesionales; para saber elegir nuestras metas y poder realizarlas.”

Marina (2009)



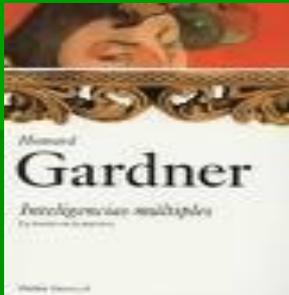
INTELIGENCIA, es la capacidad de dirigir bien el comportamiento, eligiendo metas, aprovechando la información y regulando las emociones.

Marina (2012)

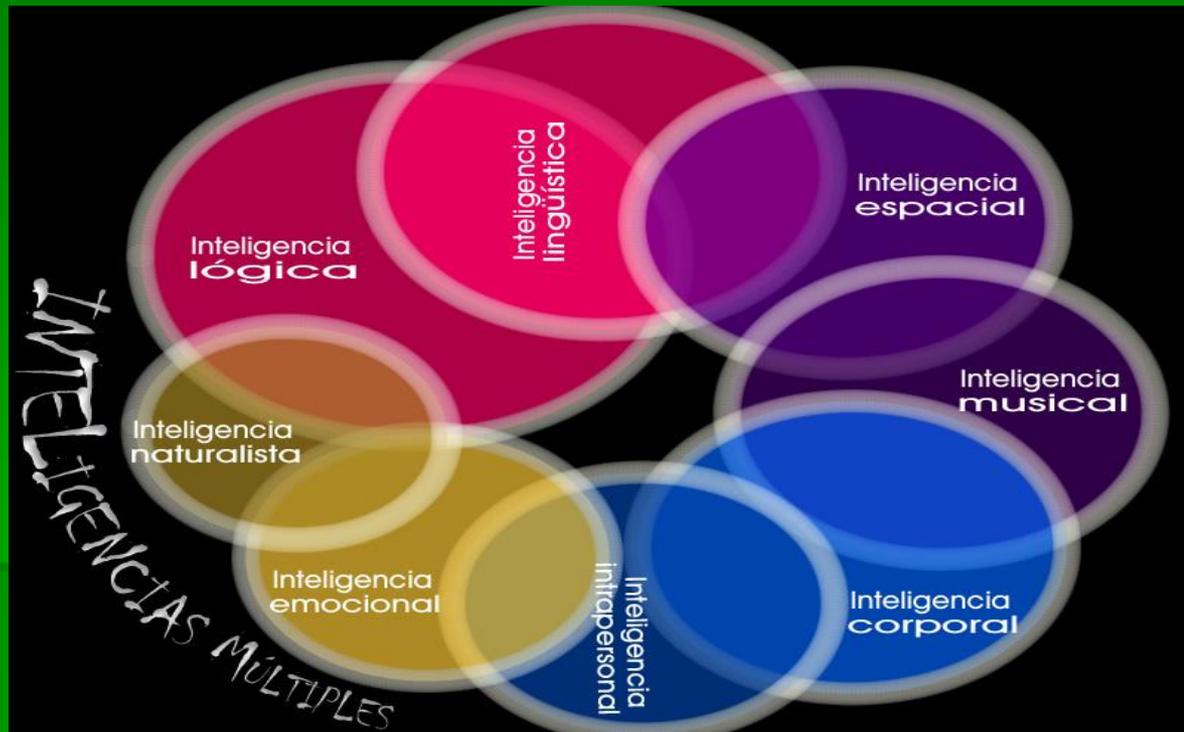
LAS INTELIGENCIAS DEL SER HUMANO

El concepto de inteligencia como medida singular de competencia debe desaparecer. Los seres humanos tienen una gama de competencias, denominadas inteligencias, que existen en diferentes proporciones en distintas personas.

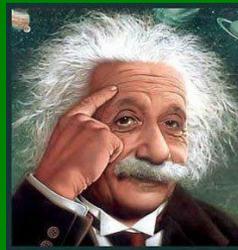
Gardner (2000)



CUÁLES SON ESAS INTELIGENCIAS



Visual espacial



Lógico matemática

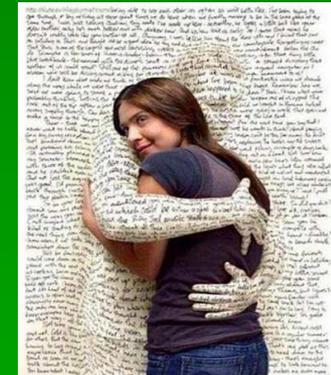
Musical



Naturista



Verbal lingüística



**INTELIGENCIAS
MÚLTIPLES**

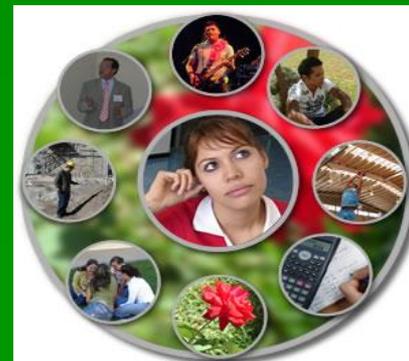
Interpersonal



Corporal cinestésica



Intrapersonal



Gardner (2000)

MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Visual-espacial. Capacidad para pensar y formar un modelo del mundo en 3D.



Gardner (2000)

MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

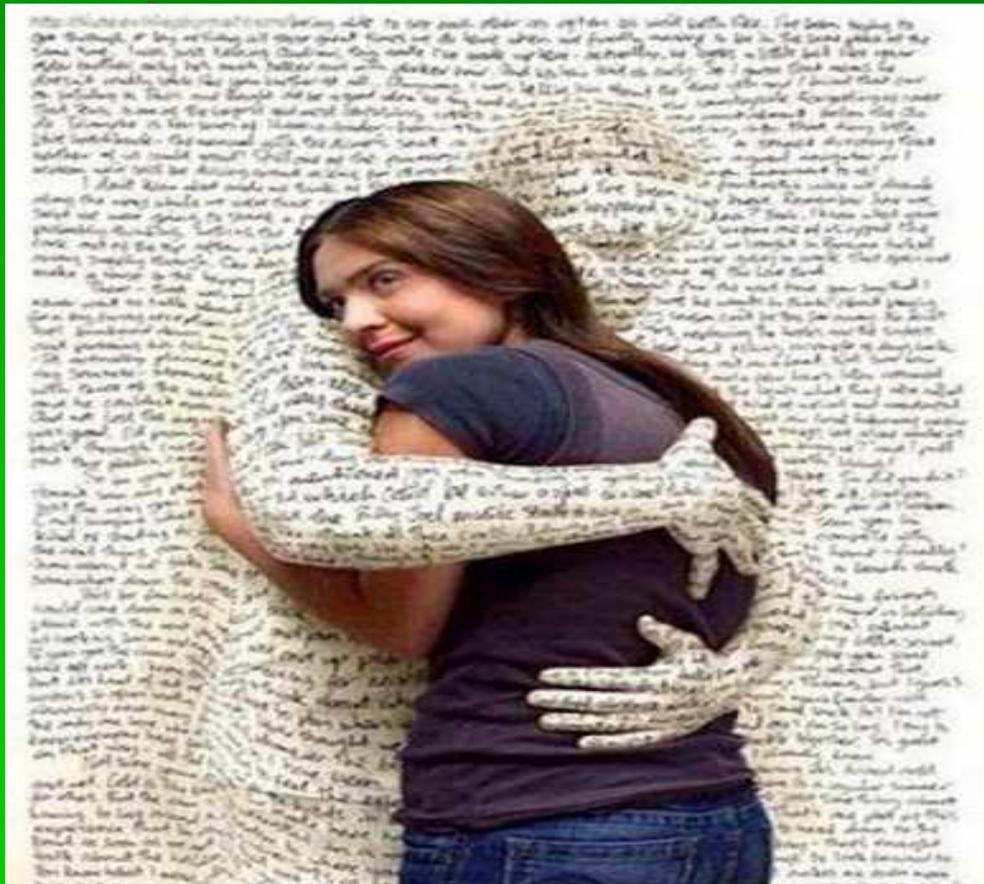
Musical. Es totalmente abstracta y sentimental, las personas que poseen esta inteligencia tienen una excelente capacidad auditiva, pueden llevar el ritmo, el tono y el timbre, logrando combinar diferentes instrumentos que suenen en correcta perfección.



Gardner (2000)

MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Verbal-linguística. Capacidad para utilizar el lenguaje oral y escrito para comunicar sentimientos.



Gardner (2000)

MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Corporal-cinestésica. Capacidad de utilizar el cuerpo humano para resolver problemas.



Gardner (2000)

MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Naturista. Capacidad para percibir relaciones entre las especies.



Gardner (2000)

MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Intrapersonal. Capacidad para tomar conciencia de sí mismo y conocer sus aspiraciones.



Gardner (2000)

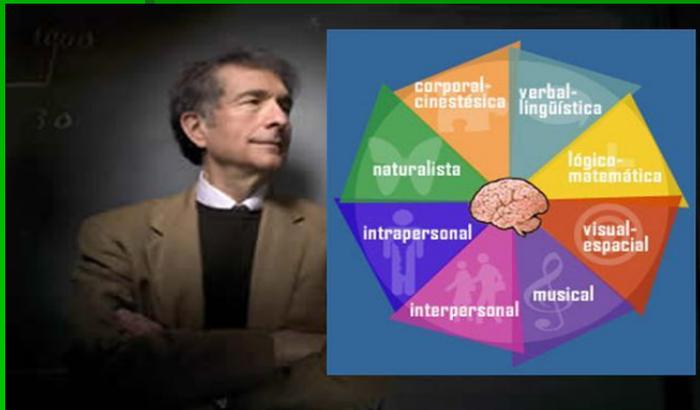
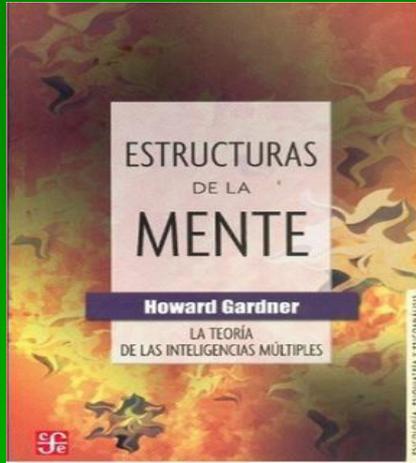
MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Interpersonal. Capacidad para sentir distinciones entre los demás.



Gardner (2000)

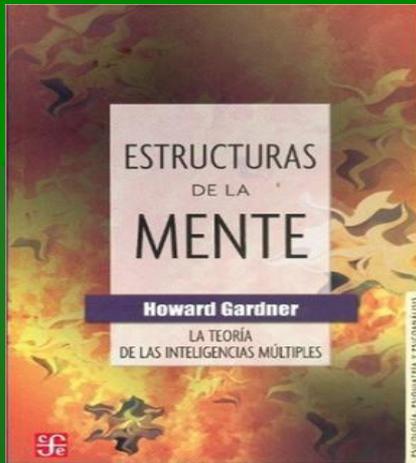
CUÁL ES LA NOVENA INTELIGENCIA QUE DEFINE HOWARD GARDNER



La inteligencia de las grandes preguntas. “Cuando los niños preguntan el tamaño del universo, cuando los adultos meditan sobre la muerte, el amor, el conflicto, el futuro del planeta, se están ocupando de cuestiones existenciales”. Sin embargo, “(...) mi duda en declararla como una inteligencia totalmente estructurada, surge de mi incertidumbre sobre si ciertas regiones del cerebro están dedicadas, a la contemplación de cuestiones que son muy vastas o demasiados infinitesimales para definir las”.

Gardner (2005)

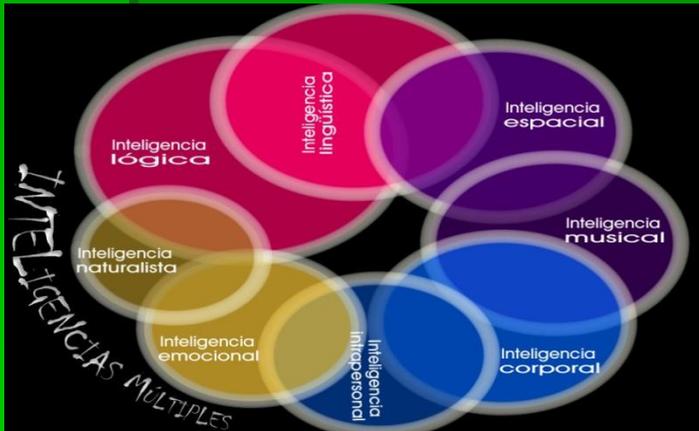
LA TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES



“La teoría de las inteligencias múltiples ha despertado enorme interés entre educadores y en muchas partes del mundo”.

Gardner (2005)

De la teoría de que todos poseemos ocho o nueve inteligencias relativamente autónomas se derivan tres afirmaciones:



-Todos tenemos estas ocho o nueve inteligencias, que es lo que nos hace seres humanos.

- No existen dos individuos que tengan el mismo perfil de inteligencias.

- El tener una inteligencia no significa que uno se comportará moral o inteligentemente.

MARINA NOS CONDUCE POR EL CAMINO DE DOS NUEVAS INTELIGENCIAS

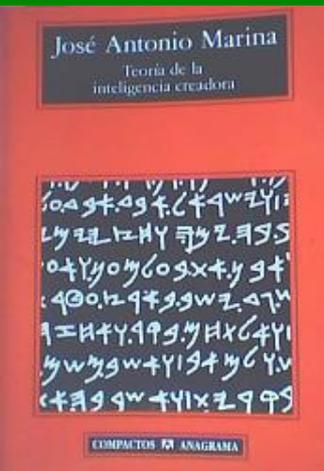
La **INTELIGENCIA CREADORA** trata de resolver un problema de una manera nueva y eficiente. Es la capacidad para descubrir metas, resolver problemas, inventar salidas cuando parece que no las hay, evitar la rutina, el aburrimiento o la desesperanza.

“(…) lo que investiguemos respecto de una actividad creadora, lo podemos transferir a otra actividad creadora”.

Marina (2007; 2013)

La **INTELIGENCIA EJECUTIVA**, es la que organiza a todas las demás inteligencias y tiene como objetivo **DIRIGIR BIEN LA ACCIÓN**, aprovechando nuestros conocimientos y emociones. **Son aquellas operaciones mentales que permiten elegir objetivos, elaborar proyectos y organizar la acción para realizarlos.**

Marina (2012)



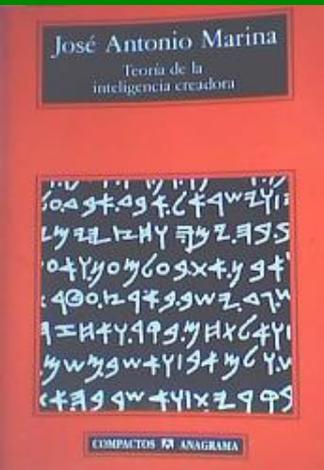
LA INTELIGENCIA EJECUTIVA NOS ENSEÑA

A que hay que ayudar a las personas para que precisen sus propios proyectos, escuchar atentamente sus respuestas, hablar de los detalles y de la secuencia de acciones que tienen que hacer, recordarles las decisiones que han tomado y animar a los amigos a colaborar y planificar juntos.

Marina (2012)

Animar a las personas a realizar un proyecto que les interesa, los ayuda a realizarse, a desarrollar su propia creatividad, centra su atención en algo que les interesa y al mismo tiempo, les brinda la satisfacción de estar logrando una meta trazada.

Eso es desarrollar la **INTELIGENCIA EJECUTIVA**



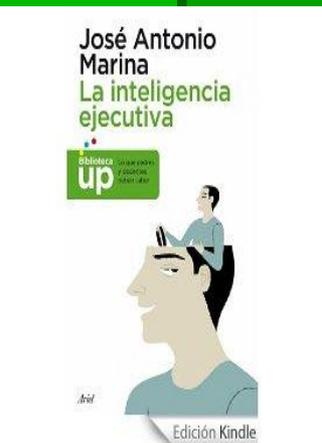
MARINA TAMBIÉN NOS HABLA DE LA INTELIGENCIA COMPUTACIONAL O GENERADORA

La **inteligencia computacional o generadora** nos indica que el cerebro funciona como una gran computadora, haciendo operaciones sin que lo sepamos. “(...) Es un conjunto de procedimientos preestablecidos y preprogramados que se realizan con un mínimo control consciente e incluso de conocimientos. (...) Lo que nos caracteriza a los seres humanos es poder dirigir nuestra inteligencia generadora mediante metas.”

Marina (2012)

Un ejemplo:

Cuando un jugador de béisbol corre para atrapar la pelota. ¿Cómo calcula la trayectoria, la velocidad y cómo ajusta la velocidad de su carrera para atraparla? Simplemente, su cerebro la calcula con gran eficacia de manera no consciente.

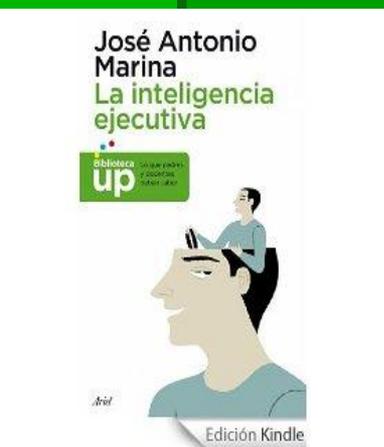


UN MODELO DE INTELIGENCIA ESTRUCTURADO EN DOS NIVELES



“(...) Siguiendo los descubrimientos de la neurociencia, la experiencia proporcionada por las investigaciones sobre inteligencia artificial y la observación psicológica, creo que hay que admitir que existe un modelo de inteligencia estructurado en dos niveles”.

Marina (2012)



Un **nivel computacional** generador de ideas, sentimientos, deseos, imaginaciones e impulsos y un **nivel ejecutivo** que intenta controlar, dirigir, corregir, iniciar y apagar todas esas operaciones mentales, con mayor o menor éxito.

Marina (2012)



DOS PALABRAS CLAVES PARA LA INTELIGENCIA EJECUTIVA

(Posibilidad y proyecto)

El **pintor** se fija en los juegos de la luz con las olas

El **navegante** se fija en el enorme espacio que podría sucuar, en el viento y en las mares

Un **pintor**, un **navegante** y un **constructor** pasean por una playa.

¿Ven lo mismo? NO

El **constructor**, se fija en la productiva urbanización que podría construir en ese paraje



DOS PALABRAS CLAVES PARA LA INTELIGENCIA EJECUTIVA

(La conclusión)



Las posibilidades aparecen cuando nos dirigimos a la realidad con un proyecto inteligente. “(...) Vivimos encontrando posibilidades en la realidad, también en nosotros mismos. Somos lo que somos más nuestras posibilidades, que debemos descubrir y realizar mediante nuestros proyectos vitales”.

Marina (2012)

“(...) Los humanos podemos dirigir nuestras actividades por proyectos pensados, por metas soñadas, y enderezar toda la formidable maquinaria generadora de ideas hacia esos objetivos.”

Marina (2012)





QUÉ SON LAS HABILIDADES EJECUTIVAS

Son las que permiten dirigir una acción movida por metas consecuentemente elegidas, permiten inhibir la respuesta, comparar, evaluar, establecer metas, iniciarlas, mantenerlas y en caso necesario cambiarlas. Estas son:

1. **Inhibir la respuesta.** No dejarse llevar por los impulsos.
2. **Dirigir la atención.** Poder concentrarse en una tarea evitando las distracciones.
3. **Controlar las emociones.** Capacidad para resistir los movimientos emocionales que perturban la acción.
4. **Planificar y organizar metas.** Capacidad para ser planificado y organizado en el alcance de una meta.
5. **Iniciar y mantener la acción.** Capacidad para evitar la lentitud al comenzar una tarea o ser incapaz de mantenerla.





QUÉ SON LAS HABILIDADES EJECUTIVAS (cont.)

6. **Ser flexible.** Capacidad de cambiar de estrategia, de aprender cosas nuevas o de aprender de los errores.
7. **Manejar la memoria de trabajo.** Capacidad para aprovechar los conocimientos que se tienen.
8. **Manejar la metacognición.** Reflexionar sobre nuestro modo de pensar o de actuar con el fin de mejorarlo.
9. **Sacrificarse.** Capacidad de soportar el esfuerzo, de aguantar las molestias y de guiarse por recompensas lejanas.

LA FÓRMULA DE LA INTELIGENCIA EJECUTIVA

Habilidades ejecutivas x esfuerzo

... El mundo ejecutivo requiere líderes preparados y actualizados, esta ruta

DIPLOMA EN FORMACIÓN EJECUTIVA Y HABILIDADES GERENCIALES

Los temas de mayor vanguardia empresarial para una formación integral.

1. Atención estratégica a la cultura corporativa	Marzo 20 - 24
2. Coaching físico y nutricional para ejecutivos	Abril 15 - 19
3. Gestión activa de capital humano	Mayo 20 - 24
4. Imagen, etiqueta y protocolo empresarial	Julio 17 - 19
5. Indicadores de gestión y ejecución	Julio 15 - 18
6. Calidad en el servicio al estilo Disney	Agosto 19 - 20
7. Administración personal efectiva	Septiembre 23 - 24
8. El arte de comunicar las ideas profesionalmente	Octubre 21 - 22
9. Inteligencia Situacional	Noviembre 16 - 19
10. Evolución de equipos de alto rendimiento	Diciembre 2 - 3

Exclusivo para gerentes y directivos con al menos 5 años de experiencia dirigiendo organizaciones.

10 módulos de 10 hrs cada uno (100 hrs total).
Viernes de 16 a 21 hrs y sábados de 9 a 14 hrs.
Inversión: \$12.000 pesos (sin IVA) + IVA.
Seguros \$3.000 y 10 años... \$2.500.000 + IVA.

CEET
BUSINESS SCHOOL



PATOLOGÍAS EJECUTIVAS

Las patologías ejecutivas son lo opuesto a las habilidades ejecutivas.

1. El sujeto no puede inhibir la respuesta, es decir impedir la acción. Se caracteriza por:

- **Impulsividad.** Producción de actos violentos contra las personas y las cosas.
- **Compulsión.** Acciones reflexivas acompañadas de luchas interna. **Ejemplo:** El sujeto que comprueba todas las noches cuatro veces que ha cerrado la puerta principal de la casa. Intenta oponerse a esa conducta pero luego de varios fracasos se somete.
- **Automatismos.** Movimientos involuntarios. **Ejemplo:** los tics.
- **Adicción.** Enfermedad física y psicoemocional, que genera dependencia o necesidad hacia una sustancia, actividad o relación, causada por la satisfacción que esta genera en el sujeto.



PATOLOGÍAS EJECUTIVAS (cont.)



2. **El sujeto no puede iniciar la acción.** Personas con gran dificultad para iniciar una tarea. **Ejemplo:** El hábito de postergarlo todo o sea, de dejarlo para mañana.
3. **El sujeto no puede tomar decisiones.** Sujetos que son incapaces de administrar bien su tiempo, cumplir un programa de trabajo, interrumpir una tarea y seguir con otra, lo que aparentemente hace que el sujeto pierda el objetivo trazado y no alcance la meta.



PATOLOGÍAS EJECUTIVAS (cont.)



4. **El sujeto no puede mantener sus planes.** Sujeto que se traza el plan de ir hacia un sitio y ante cualquier eventualidad cambia de plan y va hacia otro, ya sea por iniciativa propia o por seguir a otro sujeto.
5. **El sujeto no puede cambiar sus metas.** Sujeto con inercia en su comportamiento que le impide detener o cambiar una tarea, a pesar de tener la orden de hacerlo. Esta inercia tiene que ver con la rigidez de ciertos comportamientos, ausencia de flexibilidad en la concepción de las tareas, dificultad para aprender cosas nuevas y la imposibilidad de cambiar de creencia a pesar de tener evidencias en contra.



APRENDIZAJE DE LAS HABILIDADES EJECUTIVAS

Una acción voluntaria es algo que una persona puede hacer cuando se lo piden.

Daniel Wegner, *The illusion of Conscious Will*

Un ejemplo que ilustra la capacidad de autorregulación en un niño.



Jaime es un niño de cuatro años que está sentado en el suelo en la clase. Su maestra le dice “tengo un regalo para ti”, pero tengo que envolverlo, no mires. La maestra se coloca detrás de Jaime y comienza a envolver el regalo. Jaime continuamente se vira y pregunta, “está listo”, la maestra le dice no mires, hasta que finalmente la maestra le entrega el regalo.

APRENDIZAJE DE LAS HABILIDADES EJECUTIVAS



La maestra repite el mismo procedimiento con Blanca una niña también de cuatro años, pero Blanca espera jugando con los lazos de sus zapatos. No dice ni hace nada.

Blanca y Jaime han estado sometido al “**test del papel de regalo**” que sirve para medir su **capacidad de autoregulación**, un factor importante para su futuro desarrollo cognitivo, social y emocional.

Otro tipo de test como el “**test del caramelo**” sirve para medir la **capacidad de resistir la tentación y aplazar la recompensa** y ambos, sirven para predecir la evolución del niño en sus estudios. Estas son habilidades que el niño tiene que aprender y está preparado para ello.

El niño no nace con las habilidades ejecutivas sino que las aprende a lo largo de la vida

TRES APRECIACIONES IMPORTANTES ACERCA DEL APRENDIZAJE DE LAS HABILIDADES EJECUTIVAS

El sujeto desarrolla la capacidad de controlar su propia conducta, de regular las emociones, de actuar mediante normas a través de su interacción social.

Mediante el lenguaje, creación de la inteligencia, los sujetos se comunican y regulan sus comportamientos.

El ser humano primero aprende a obedecer órdenes y más tarde, aprende a darse órdenes a sí mismo.

“Del control exterior pasa al control interior; de la disciplina interna a la autodisciplina; del diálogo con los demás, al diálogo con uno mismo.”

Marina (2013)



LAS HABILIDADES EJECUTIVAS DEL DOCENTE EN EL AULA DE CLASES

Las siguientes recomendaciones son útiles para el desarrollo de las habilidades ejecutivas del docente en el aula:

1. Hacer énfasis en la etapa de planificación, como base del proceso educativo, donde se establecen los objetivos generales que los estudiantes deben alcanzar.
2. Centrarse no sólo en cumplir con los objetivos establecidos en la planificación, sino hacer énfasis en aspectos como; el Ser, Conocer, Hacer y Convivir.
3. Transformar el proceso de enseñanza y aprendizaje a través de un pensar y actuar sobre su práctica pedagógica.
4. Asumir una actitud proactiva, crítica y reflexiva frente a la enseñanza y el aprendizaje.



LAS HABILIDADES EJECUTIVAS DEL DOCENTE EN EL AULA DE CLASES (cont.)

Las siguientes recomendaciones son útiles para el desarrollo de las habilidades ejecutivas del docente en el aula:

- 5. Ensayar y experimentar nuevas respuestas y posibilidades de transformación de su praxis pedagógica, que lo conduzcan no a ser un simple facilitador, sino a un formador de ciudadanos exitosos tanto para el país como para el mundo.**
- 6. Incorporar en la planificación otras estrategias de enseñanza como: la motivación, la participación, las actividades extraescolares, trabajos de campo y debates o juegos.**





LAS HABILIDADES EJECUTIVAS DEL DOCENTE EN EL AULA DE CLASES (cont.)

Las siguientes recomendaciones son útiles para el desarrollo de las habilidades ejecutivas del docente en el aula:

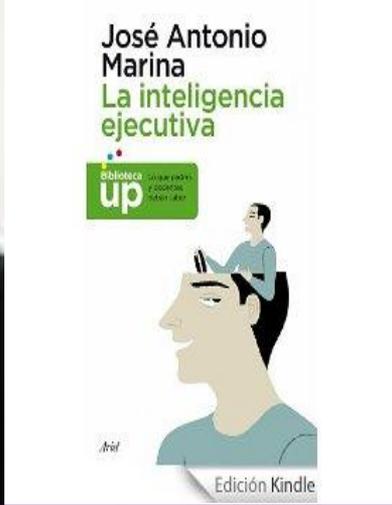
- 7. Profundizar en las etapas del proceso gerencial para lograr una gerencia efectiva en el proceso educativo, con altos niveles de eficiencia, que contribuyan a la búsqueda constante de la excelencia en los alumnos.**
- 8. Utilizar la tecnología como herramienta de apoyo a las actividades instruccionales desarrolladas en el aula, aprovechando así el poder de la comunidad para aprender compartiendo conocimiento, en sitios de participación colectiva como las redes sociales.**



A MODO DE CONCLUSIÓN

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 acusada a enfrentarse con este transcendental 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.

Marina (2012)



GRACIAS...



Bibliografía

Gardner, H. (2000). *Estructuras de la Mente*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Gardner, H. (2005). Múltiples lentes sobre la mente. Trabajo presentado en la Conferencia de Expo Gestión. Bogotá. Colombia.

Marina, J. A. (2007). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: ANAGRAMA

Marina, J. A. (2009). *El vuelo de la inteligencia*. Barcelona: DEBOLSILLO

Marina, J. A. (2012). *La inteligencia ejecutiva*. Barcelona: Planeta S.A.

Marina, J. A. y Marina, E. (2013). *El aprendizaje de la creatividad*. Barcelona: Ariel.

Riveiro, L. (2003). *Inteligencia Aplicada*. Barcelona: Planeta.





Datos del autor

Sergio Teijero Páez

Doctor en Educación

Profesor e Investigador de la UCV

Dicta cursos y asesora proyectos y tesis en las áreas de:

Información, Tecnología, Comunicaciones, Automatización de la información, Gerencia del Conocimiento, E-Learning, Inteligencia Artificial, Sistemas Expertos, Inteligencias Múltiples, Inteligencia Emocional, Inteligencia Social, Inteligencia Creativa, Inteligencia Ejecutiva e Inteligencia Ecológica

E-mail: steijero@gmail.com / steijero@cantv.net

Teléfono móvil: 0416-6335561

