



# JOSÉ ANTONIO MARINA

## TALENTO, MOTIVACIÓN E INTELIGENCIA

Las claves de una buena  
educación



  
Biblioteca  
**up**

Lo que padres  
y docentes  
deben saber

*Ariel*

José Antonio Marina

# Talento, motivación e inteligencia

Las claves para una  
educación eficaz

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

*Ariel*

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> . . . . .	II
<b>1. Campamento base número uno</b> <i>La educación del talento</i> . . . . .	15
<b>2. Campamento base número dos</b> <i>La inteligencia generadora</i> . . . . .	37
<b>3. Campamento base número tres</b> <i>La inteligencia generadora de deseos</i> . . . . .	61
<b>4. Campamento base número cuatro</b> <i>La inteligencia generadora de sentimientos</i> . . . . .	85
<b>5. Campamento base número cinco</b> <i>La inteligencia generadora de ideas</i> . . . . .	103
<b>6. Campamento base número seis</b> <i>La inteligencia ejecutiva</i> . . . . .	125
<b>7. Campamento base número siete</b> <i>La aparición de la voluntad</i> . . . . .	147

**8. Campamento base número ocho**

*Los criterios de evaluación. . . . .* 167

**Conclusión**

*Ascenso a la cumbre . . . . .* 187

## LA EDUCACIÓN DEL TALENTO

---

I

---

Yo pienso, pero no siempre sé lo que pienso.

DAN, siete años

### ***1. ¿Qué es el talento?***

EL OBJETIVO DE LA EDUCACIÓN es desarrollar el talento de los individuos y de las colectividades. «Talento» es una palabra que no pertenece al léxico psicológico ni al pedagógico, pero que se usa mucho fuera de la escuela. Acabo de leer en una revista: «Talento. El mundo de los recursos humanos gira alrededor de este valor». Y en un libro reciente: «¿Qué tipo de talento debemos fomentar para sobrevivir en un mundo cambiante?». Los gurús del *management* insisten sin descanso en la necesidad de talento, y hay profesionales que se dedican a buscarlo. Utilizo, pues, esta palabra para subrayar algo obvio: que no educamos para tener buenos resultados escolares, sino buenos resultados vitales fuera de la escuela. Además, a todos nos gustaría tener talento. Todos lo admiramos. Nos parece una cualidad deseable. Con eso basta para convertirlo en un objetivo educativo.

Para no perdernos en vaguedades, comenzaré con una definición:

## **Talento es la inteligencia triunfante.**

Es pues, la inteligencia en acto, resuelta, es decir, que resuelve los problemas y avanza con resolución. Incluye la idea de excelencia, de logro, de eficacia. Puesto que hay muchas inteligencias diferentes, puede haber también muchos talentos distintos —musicales, científicos, financieros, atléticos, etc.—, cada uno de los cuales supone un especial tipo de destreza. No todos valemos para todo. Einstein fue un científico genial, un mal violinista y un pésimo bailarín. Así es la vida.

Sin embargo, hay un tipo de inteligencia situada en un nivel superior, que deberíamos poseer y desarrollar todos, porque es nuestro supremo recurso, la que administra y gestiona el resto de los talentos. Me refiero a una inteligencia práctica, que guía nuestra vida, que dirige nuestros proyectos, nuestras emociones, nuestros éxitos y fracasos. Está orientada a la acción y su tarea es la más difícil, porque el tipo de problemas con que se enfrenta es el más complejo.

Hay, en efecto, problemas teóricos y problemas prácticos. Un problema teórico se resuelve cuando conozco la solución. Así ocurre con los matemáticos o los científicos. Los problemas prácticos son distintos. No se resuelven cuando conozco la solución, sino cuando la pongo en práctica, que suele ser lo más difícil, porque entran en juego las dificultades de la situación concreta, los deseos enfrentados, los miedos, las expectativas, los intereses. Cuando decimos que la solución para que las parejas se lleven bien es que se quieran mucho, estamos diciendo a la vez algo cierto y algo rematadamente inútil, pues el amor sin más no garantiza la buena convivencia. En teoría sabemos que para aprender hay que estar motivado, pero una vez conocida teóricamente

la solución, viene lo más difícil: ¿cómo puedo motivarme a mí mismo o motivar a otro? Éstos son problemas prácticos, es decir, integrados en la acción. Confundir las soluciones teóricas con las prácticas puede llevar al disparate. Recuerden la anécdota de aquel político que dijo: «Resolver el conflicto entre judíos y palestinos es muy fácil. Basta con que todos se porten como buenos cristianos».

Resumiendo:

**La función principal de la inteligencia es dirigir bien el comportamiento, aprovechando para ello su capacidad de asimilar, elaborar y producir información.**

Uno de mis maestros, el neurólogo Roger Sperry, premio Nobel, acostumbraba a decir: «No es verdad que el estómago esté al servicio del cerebro, sino al revés. El cerebro está al servicio del estómago, es decir, de la supervivencia». Lo importante es la acción, la actividad, la vida. El conocimiento debe estar a su servicio. Ya veremos, sin embargo, que las necesidades humanas son expansivas y altaneras. No estoy devaluando la actividad teórica, sino recordando algo obvio: que es una actividad y que, por lo tanto, entra dentro del panorama general de los comportamientos humanos. Las obras de la ciencia o del arte derivan de la actividad del científico y del artista, son creaciones de una inteligencia práctica cuyo problema vital, en su caso, es hacer teoría. El talento científico implica elegir un proyecto, dirigir a él la actividad mental, aplicar la tenacidad, las habilidades de la razón, la astucia metodológica, los adecuados criterios de evaluación, esti-

mular la producción de buenas ocurrencias. Es una mezcla de razón, sentimientos y voluntad, y está sometida a las pasiones de la inteligencia. Tenía razón Gracián cuando escribió: «De nada vale que el entendimiento se adelante, si el corazón se queda». De nada vale que nuestros chicos sepan muchas matemáticas, si se quedan en blanco en un examen. El éxito que ha tenido el concepto de «inteligencia emocional» demuestra que definir la inteligencia sólo por el conocimiento no era adecuado. Pero tampoco lo es separar lo emocional, como si fuera un reducto autónomo. Lo vuelvo a repetir: la función de la inteligencia es dirigir la acción —y eso implica el juego de los deseos, los motivos, los sentimientos, las creencias— aprovechando nuestra capacidad de conocer y discurrir.

Esta inteligencia que dirige nuestra acción, que nos permite utilizar sabiamente nuestras capacidades, es nuestro máximo recurso, y cuando triunfa da origen al máximo TALENTO, que no es una inteligencia cristalizada, sino un dinamismo poderoso que sabe hacer buen uso de esas capacidades, elegir bien las metas y los medios, y mantener el empeño de alcanzarlas. De nuevo volveré a los ejemplos. Cuando hablamos de la «conciliación de la vida familiar y laboral» nos referimos fundamentalmente a su aspecto social, pero hay otra parte privada. Cada uno de nosotros, en nuestra cabeza, debe saber elegir nuestras metas y jerarquizarlas, para hacerlas compatibles.

## *2. La inteligencia y su uso*

UNA COSA ES LA INTELIGENCIA, y otra el uso que hagamos de ella. Les pondré como ejemplo la vida de un alumno mío. Un muchacho de diecisiete años, con un altísimo cociente intelectual, muy buen



estudiante, que llegó a la conclusión, tal vez cierta, de que era más inteligente que sus profesores y que el resto de sus compañeros. Como le gustaba mandar, se hizo cabecilla de una pandilla de chicos del barrio, más torpes que él. Se fue metiendo en pequeños delitos, le gustó manejar dinero, dejó los estudios, empezó a trapichear con drogas y ahora, a los veintitrés años, está en la cárcel. ¿Este muchacho es tan inteligente como dicen los tests? Puede serlo, pero le faltaba esa inteligencia de superior nivel que es la encargada de dirigir adecuadamente todas las capacidades personales. La llamaremos «inteligencia para la vida», e incluye, como elemento importante, la sabiduría para elegir metas. Mi alumno no tenía esa habilidad y estoy seguro de que conocerán a mucha gente inteligentísima que se equivocó en la elección de sus objetivos. Así pues,

**lo que nos interesa lograr es el GRAN TALENTO, que nos permite utilizar bien nuestras destrezas y capacidades para dirigir nuestra acción hacia una vida lograda.**

Sin duda alguna, somos seres vulnerables y nuestra existencia está siempre en precario. Por eso, forma parte de ese GRAN TALENTO saber aprovechar los recursos sociales y culturales que hay a nuestro alcance e intentar que ese entorno sea lo más rico, justo y estimulante posible, para que expanda nuestras posibilidades de acción. Yo soy yo y mi circunstancia, y si no mejoro mi circunstancia, no mejoro yo.

### *3. Talento para un mundo cambiante*

ESCRIBO ESTE CAPÍTULO EN EL TREN. Miro por la ventana bellos encinares cordobeses. Mi retina está recibiendo una riada de estímulos cambiantes. Sin embargo, percibo un paisaje estable, y siento que soy yo quien se mueve. Esto es una maravillosa función adaptativa. Nuestro cerebro necesita estabilidad y para ello necesita reducir la complejidad de la información para que la realidad sea vivible. Pero en la actualidad, el mundo ha adquirido una velocidad nueva, una complejidad distinta. Nuestros hijos y alumnos necesitan estar preparados para un mundo que desconocemos, pero que sabemos que va a evolucionar aceleradamente. ¿Para qué realidad debemos educar? ¿Para la presente? ¿Para un futuro previsible? ¿Para un futuro deseable? El campo de las nuevas tecnologías es un ejemplo evidente de lo que digo. Desconocemos hasta dónde llegará la simbiosis de ordenador y cerebro, pero el análisis de lo sucedido hasta ahora nos hace prever dos cosas:

1. Necesitamos un talento flexible, capaz de aprender continuamente, que pueda aprovechar las innovaciones sin sentirse angustiado por ellas.
2. Necesitamos fomentar talentos personales muy maduros, para vivir en un mundo en red sin licuarse.

Decir algo sensato sobre esto excede la capacidad de una persona. Por eso, la Universidad de Padres aspira a convertirse en un observatorio que oriente a los educadores sobre el rumbo que toman las cosas. Como decían los antiguos sabios: hay que conocer para prever, y hay que prever para actuar.

#### ***4. ¿Y esto se puede aprender?***

¿NO ES EL TALENTO UNA CUALIDAD HEREDADA? La polémica entre herencia y educación es muy antigua. Es evidente que los niños nacen distintos, con características diferentes. Pero según la opinión científica más ampliamente aceptada, la inteligencia depende de partes iguales de la herencia y de la educación. Y eso, en un niño sano, deja abierto mucho espacio de juego. No todos nacen igualmente dotados, pero lo importante es que desarrollen al máximo sus capacidades. Suelo contar a mis alumnos más jóvenes que la inteligencia humana se parece mucho al juego de póker. Tanto en la vida como en el juego se nos reparten unas cartas que no podemos elegir. Genéticas, sociales, económicas, en un caso; naipes, en el otro. En ambos casos hay cartas buenas y cartas malas, y no hay duda de que es mejor tenerlas buenas que malas. Pero ahora viene la pregunta importante: ¿gana siempre quien tiene las mejores cartas? No. Gana quien juega mejor con las que tiene. Eso es lo que podemos hacer mediante la educación: enseñar a jugar bien. Todos deberíamos hacernos una pregunta: ¿por qué, si los seres humanos somos tan inteligentes, hacemos tantas tonterías? Ser el único animal que tropieza diez veces en la misma piedra es un dudoso honor. Saber usar bien la inteligencia es nuestro gran poder.

El objetivo de este libro es explicar cómo funciona esa inteligencia práctica, no para detenernos en el conocimiento, sino para extraer de él conclusiones educativas, para gestionar mejor nuestras propias vidas. Para no perdernos en la ascensión, voy a dar un plano orientador. Si reflexionamos sobre nosotros mismos, veremos la conveniencia de pensar nuestra inteligencia como dividida en dos niveles. El primero de ellos es una gigantesca sala de máquinas, donde se trabaja continuamente con la informa-

ción que se recibe y con la que se tiene almacenada. En ella se producen sentimientos, ideas, deseos, que se hacen conscientes y acceden al nivel superior, donde son evaluadas por un sistema evaluador que las acepta, las rechaza, bloquea el paso a la acción o actúa. Para hacerlo, necesita utilizar distintos criterios de evaluación. Al primer nivel de la inteligencia, a esa maravillosa fuente de ocurrencias, podríamos llamarla *inteligencia productiva* (porque produce experiencias conscientes), *computacional* (para aprovechar la metáfora que compara nuestro cerebro con un ordenador), o incluso *poética* (del griego *poiein*, que significa «producir»), pero prefiero hablar de *inteligencia generadora*, porque es la fuente, la matriz de toda nuestra vida consciente. Al segundo nivel, es decir, a la inteligencia que supervisa, evalúa y dirige la acción, la llamaré, siguiendo la terminología habitual en neurociencia, *inteligencia ejecutiva*.

Éste es el núcleo de mi teoría de la inteligencia, y del programa educativo que expondré en esta colección. Nos permite situar con precisión nuestros objetivos educativos. Cualquiera que sea el hábito que deseemos fomentar, podremos referirlo a uno de los dos niveles de inteligencia. Si queremos educar las buenas ideas, el pensamiento creativo, el mundo afectivo, el optimismo o el pesimismo, la motivación, nos estamos refiriendo a la *inteligencia generadora*. En ocasiones, los pedagogos dirigen a padres y docentes consejos que no hacen más que hacerles sentir culpables: «hay que despertar en el niño el deseo de aprender», «es preciso fomentar la autoestima», «es necesario que sepa resolver los problemas con creatividad», «conviene que se enfrente al futuro con optimismo», etc., etc., etc. Todas éstas son respuestas afectivas que no podemos transferir al niño, que deben emerger dentro de él, que brotan de su *inteligencia generadora*. La educación se convierte, por lo tanto, en «educación de la inteligencia generadora». En

cambio, otras veces deseamos que el niño o el adolescente no sea impulsivo, que sea capaz de mantener el esfuerzo, que dirija su acción mediante proyectos bien pensados, y que sepa regular sus emociones y actuar libremente. Estamos hablando de la educación de la *inteligencia ejecutiva*. El segundo gran objetivo es la educación de esta inteligencia y de los criterios que han de guiarla. El libro va a estar organizado a partir de esos tres factores de la inteligencia:

**La inteligencia generadora.**

**La inteligencia ejecutiva.**

**Los criterios de evaluación.**

¿Quién no va a querer tener ideas brillantes, sentimientos animosos y alegres? ¿Quién no querría tener valentía y perspicacia para proponerse metas adecuadas, y tenacidad e ingenio para alcanzarlas?

La educación se convierte en la gran esperanza.

---

II

---

## CONVERSANDO CON EXPERTOS

NADIE PIENSA SOLO. En nuestras cabezas resuenan voces de otras personas. Hay tres científicos especialmente presentes en este capítulo. El primero es Robert J. Sternberg, uno de los más reputados expertos actuales en temas de inteligencia. Ha sido profesor en Yale, presidente de la American Psychological Association y es

decano de la Universidad de Tufts. Es, pues, uno de los pesos pesados de la psicología contemporánea. En un delicioso escrito autobiográfico, cuenta que pasó gran parte de su infancia creyendo que era tonto, porque obtenía malos resultados en los tests de inteligencia. Por eso escribió un famoso libro titulado *Más allá del cociente intelectual*, que ha servido, entre otras cosas, para tranquilizar a muchos padres preocupados por los resultados de sus hijos. Denomina *successful intelligence*, «inteligencia exitosa», a lo que yo llamo «talento». La define como «la inteligencia que se emplea para lograr objetivos importantes». Es algo más amplio que lo que miden los tests de inteligencia, porque incluye también la gestión de las emociones y las virtudes de la acción, como la tenacidad, el esfuerzo o la resistencia a la frustración. Considera que las personas que poseen ese «talento básico» tienen las siguientes características:

1. No dependen de motivaciones externas, sino que saben automotivarse.
2. Aprenden a controlar sus impulsos.
3. Saben cuándo perseverar y cuándo deben cambiar de objetivo.
4. Saben sacar el máximo provecho de sus capacidades, es decir, juegan bien sus cartas.
5. Traducen el pensamiento en acción.
6. Se proponen objetivos concretos.
7. Completan las tareas.
8. Tienen iniciativa.
9. No tienen miedo al fracaso.
10. No dejan las cosas para otro día.
11. Aceptan las críticas justas.
12. Rechazan la autocompasión.
13. Son independientes.

14. Tratan de superar las dificultades personales.
15. Se concentran en sus objetivos.
16. No tratan de hacer demasiadas cosas a la vez, ni demasiadas pocas.
17. Tienen capacidad para aplazar la gratificación.
18. Saben ver al mismo tiempo el bosque y los árboles.
19. Tienen un nivel razonable de autoconfianza.
20. Equilibran el pensamiento analítico, el creativo y el práctico.

Ya veis que casi todas estas cualidades se refieren a la acción, al modo como utilizamos nuestras capacidades básicas (pensamiento analítico, creativo y práctico). La lista no está mal. Apoyándonos en ella podemos hacer un chequeo a nuestros hijos, alumnos... o a nosotros mismos.

Nuestro segundo experto es Howard Gardner, autor de la teoría de las «inteligencias múltiples», que ha tenido gran éxito. Profesor de la Universidad de Harvard, publicó en 1983 un libro titulado *Frames of Mind*, en el que describía las múltiples posibilidades del ser humano. Defiende que el ser humano tiene, al menos, siete inteligencias diferentes, y que unas personas están más dotadas para unas que para otras. Son: inteligencia lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal, interpersonal e intrapersonal. Los ejemplos concretos serían: escritores, matemáticos, pintores, compositores, bailarines, políticos y personas capaces de autoanalizarse.

Mi teoría —nos cuenta— no despertó un gran interés entre mis colegas psicólogos. Como escribió un crítico que, por otro lado, no me era desfavorable: «Intentar cambiar la definición que la psicología tiene de la inteligencia es como intentar mover lápidas en un cementerio». Mi teoría gustó a unos