

## LAS CINCO MENTES DEL FUTURO

**Gardner, Howard** (2011). Barcelona: Paidós.

### El autor

Howard Gardner es profesor de Cognición y Educación de Harvard Graduate School of Education, director del Project Zero de la Universidad de Harvard y Profesor Adjunto de Neurología de la facultad de medicina de la Universidad de Boston. A partir de investigaciones realizadas a finales de la década de 1970, Gardner desarrolló la *teoría de las inteligencias múltiples*, una noción deliberadamente multidisciplinaria de la inteligencia. Según Gardner, la inteligencia es plural e incluye la creación de productos además de la resolución de problemas. Más aún, no se define a priori ni por su rendimiento en unas pruebas psicométricas, sino en función de lo que se valora en un momento histórico dado y en un contexto cultural específico.

### La teoría de las Inteligencias Múltiples (IM) y las empresas

En *La Inteligencia Reformulada*, Gardner (2001) dedica parte del capítulo 11 a la educación y el mundo de las empresas. Uno de sus interesantes comentarios se refiere a que “prácticamente en todo el mundo, los ámbitos de la empresa y de la educación se observan mutuamente con recelo”. Su argumento se apoya en que el mundo empresarial es poderoso y obstinado, mientras que la educación es generosa y vulnerable. Según Gardner, cuando las condiciones son favorables, la tensión entre los dos mundos se reduce, pero en épocas de conflicto o escasez, la desconfianza mutua recrudece. Sin embargo, tanto en una situación como en otra –refiriéndose siempre a Estados Unidos– las empresas se quejan de la falta de preparación de los estudiantes y los institutos lamentan la falta de apoyo económico que recibe la educación.

Gardner ofrece una *vía* para la aplicación de su teoría sobre IM y el mundo empresarial. Según el autor, los sectores que se dedican a la comunicación dependen de la inteligencia lingüística y otros sistemas de símbolos; los que se dedican a las finanzas o la ciencia dependen de la inteligencia lógico-matemática; y los que se basan en una relación directa con el público dependen de las inteligencias personales. La industria del espectáculo se basa en la inteligencia musical y otras inteligencias artísticas; y los mundos del deporte, el arte y la artesanía se basan en la inteligencia corporal-quinestésica. Las empresas dedicadas a la navegación, el transporte, la publicidad o las artes gráficas se basan en la inteligencia espacial; aquellas dedicadas al entorno, las plantas, los animales, los textiles y la ecología recurren a la inteligencia naturalista; las que se dedican a la orientación profesional, el conocimiento personal y la autotransformación se basan en la inteligencia intrapersonal; y las que se dedican a cuestiones espirituales o de identidad personal o colectiva se basan en la inteligencia existencial.

### Las cinco mentes del futuro

La publicación de Gardner que aquí se reseña está compuesta por una *Introducción personal*, cuyo título es *Las mentes consideradas desde un punto de vista global*. Le siguen cinco capítulos, cada uno dedica-

do a cada mente del futuro, y un capítulo de conclusiones, titulado *Hacia el cultivo de las cinco mentes*. Las cinco mentes del futuro son la mente disciplinada, la mente sintética, la mente creativa, la mente respetuosa y la mente ética.

En su *Introducción Personal* el autor advierte que, aunque no pretenda tener una bola de cristal, se ha centrado en las tipologías de mentes que serán necesarias para prosperar en el mundo futuro. Se trata también de una *empresa axiológica*, animada por valores. Todos estos enfoques académicos se equilibran con un constante recordatorio de que la descripción de los tipos de mente no puede dejar de lado la cuestión de los valores humanos. El mundo del futuro, con sus motores de búsqueda, sus robots y otros aparatos informáticos omnipresentes, exigirá capacidades que hasta la fecha solo han sido meras posibilidades. Para enfrentarse a los retos que este nuevo mundo depara, se *debería* empezar a cultivar estas capacidades desde ahora mismo.

## La mente disciplinada

En el futuro será esencial que los individuos piensen tal como se hace en las principales disciplinas. En el nivel previo a la formación superior o universitaria, eso incluiría las ciencias, las matemáticas y la historia, así como al menos una modalidad del arte (el dibujo figurativo, tocar un instrumento musical o escribir obras de teatro de un solo acto). Sin esta base disciplinar, los estudiantes carecerán por completo de los demás cuando traten de formar su propia opinión sobre las opciones terapéuticas, la situación política, las nuevas obras de arte, las perspectivas económicas, la educación de los hijos, y los escenarios posibles del futuro.

¿Cómo lograr una mente disciplinada? 1. Identificar los temas o conceptos que son importantes en el seno de la disciplina en cuestión. Algunos serán contenidos, por ejemplo, la naturaleza de la gravedad. Otros serán metodológicos, por ejemplo, el modo de plantear un experimento científico. 2. Dedicar un período de tiempo significativo a este tema. 3. Abordar el tema de diferentes maneras. 4. Lo más importante, plantear *situaciones de comprensión* que permitan a los estudiantes poner en práctica en una diversidad de condiciones aquello que han aprendido. El único modo fiable de evaluar si han llegado verdaderamente a comprender consiste en plantear una nueva pregunta o un nuevo enigma y observar cómo se desenvuelven.

120 |

## La mente sintética

Actualmente, la capacidad para reunir información procedente de fuentes dispares en un todo coherente es fundamental. Las fuerzas que se interponen en el camino de la síntesis son formidables. El hecho de que la cognición individual varía tanto en cada campo hace que esta dificultad sea mayor.

Tipos de síntesis: 1. Narraciones. La persona que sintetiza reúne el material en una narración coherente. Los ejemplos van desde la Biblia hasta los manuales de historia contemporáneos. 2. Taxonomías. Los materiales se ordenan en función de las características destacables. Por ejemplo, se considera el sistema de organización decimal ideado por Dewey en el ámbito de biblioteconomía. 3. Conceptos complejos. Un constructo recién establecido puede unir o combinar una gama de fenómenos. Charles Darwin logró una síntesis de este tipo al fraguar su concepto de *selección natural*, mientras que Adam Smith presentó el de *división del trabajo*, y Michael Porter elaboró el de estrategia de negocio como una síntesis de cinco fuerzas competitivas.

Componentes de la síntesis: 1. Una meta o un enunciado de lo que la persona que sintetiza intenta lograr. 2. Un punto de partida u obra anterior en la que basarse. 3. La selección de la estrategia, el método y el enfoque. 4. Esbozos y feedback. Algunas síntesis serán simples, otras comportarán un tipo u otro de elasticidad; quizá las más preciadas implican un salto creativo, el cultivo de la mente creativa.

## La mente creativa

En la mayoría de las sociedades humanas, y a lo largo de la mayor parte de la historia, no se ha apreciado ni premiado la creatividad. Así como los seres humanos tienden a ser conservadores –inclinación que se opone a la innovación educativa– las sociedades procuran también conservar sus formas actuales. El creador destaca en términos de temperamento, personalidad y actitud. ¿Qué sucede con el fomento de la creatividad en el centro de trabajo? Hoy en día, pocos lugares de trabajo merecedores de ese nombre podrían ser considerados centros de creatividad. Se prefiere la formalidad, lo convencional, mientras que los que se apartan de la norma son marginados o despedidos. Entre las mentes que elaboran síntesis y las mentes creativas abundan los paralelismos. De entrada, ambas necesitan de una perspectiva de fondo formada por la alfabetización y la disciplina. Ninguna sociedad puede estar formada solo por creadores, pues por naturaleza son desestabilizadores. A medida que se sepa más sobre la biología humana se irán descubriendo factores que contribuyen o disminuyen la probabilidad de llevar una vida creativa y desarrollar actividades ingeniosas. En la inteligencia artificial y la simulación por ordenador del intelecto humano se seguirán acumulando nuevos conocimientos. Los adictos a la actividad creativa utilizarán ordenadores como prótesis intelectuales, manejarán variables o acumularán cantidades masivas de datos que eran inconcebibles en las épocas anteriores a los ordenadores y a la informática. En la actualidad se necesita una amplia dosis de creatividad en el ámbito de lo humano y, en especial, en la manera en que unos se relacionan con otros, se lleva a cabo el trabajo y se cumplen con las obligaciones como ciudadanos.

## La mente respetuosa

Una meta razonable es el respeto hacia los demás. Los *homo sapiens* deben aprender el modo de convivir en buena vecindad –y en el mismo planeta– sin odiarse unos a otros, sin hacerse daño o matarse, sin actuar cediendo a inclinaciones xenófobas aun en el caso de que el grupo al que se pertenece pudiera salir victorioso a corto plazo. A menudo se invoca el desiderátum de la tolerancia, y puede ser que eso sea lo único a lo que se puede aspirar. Por mi parte, prefiero el concepto de respeto. Más que ignorar las diferencias, prefiero invitar a los seres humanos a que las acepten, a que aprendan a vivir con ellas y valoren a quienes forman parte de otros grupos. Las múltiples facetas del respeto se pueden cultivar de infinidad de maneras. Aquellos que tienen una predisposición filosófica lo hacen hablando de moral, ética, derechos humanos y obligaciones. Una feliz consecuencia de este enfoque es la idea de que todos los seres humanos forman parte de una única comunidad. Debe alentarse a los individuos con inclinación emprendedora a que formen organizaciones que sirvan al bien común en vez de a fines egoístas, y a que promuevan y extiendan la participación en ellas a toda la población. En este contexto resulta instructivo –a la vez que estremecedor– conocer la identidad de los que asistieron a la reunión que se celebró durante el mes de enero de 1942 en el sureste de Berlín, y en la que se acordó la puesta en marcha de la *solución final*. De los catorce asistentes, todos ellos hombres, ocho contaban con titulaciones de grado superior expedidas por universidades centroeuropeas. A todas luces, los años de escolarización no son garantía de una mente respetuosa. El respeto hacia los demás debería impregnar nuestra vida.

| 121

## La mente ética

En el estudio<sup>17</sup> se entrevistaron a más de mil doscientos individuos. La mayoría desempeñan su trabajo en esferas profesionales de reconocido prestigio, como la medicina, el derecho, las ciencias, el periodismo y la educación. Asimismo, en la muestra se incluyen individuos que trabajan en ámbitos como las artes escénicas, la filantropía y las iniciativas empresariales de carácter social. Al final, el hecho de que

<sup>17</sup> Para más información, visitar el portal [www.goodworkproject.org](http://www.goodworkproject.org)

una persona llegue a ser un buen trabajador depende de si está dispuesta a o no a realizar un buen trabajo y a seguir esforzándose por alcanzar esta meta cuando las cosas se ponen difíciles. Hemos considerado útil recurrir a cuatro propuestas que marcan el camino hacia la obtención de un buen trabajo. 1. *Misión*. Un individuo debe especificar sus metas en el tejido de la vocación que profesa. 2. *Modelos*. Tener contacto preferiblemente directo con individuos que sean ejemplos de buen trabajo. 3. *Prueba del espejo*. Considerar si la manera en que avanza merece o no su aprobación. Dado que nadie está libre de caer en el autoengaño, es importante consultar a otros individuos sinceros e informados. Aún habiendo sido elaborado con relación al lugar de trabajo, nuestro análisis se aplica fácilmente al papel del individuo como ciudadano.

## Las cinco mentes y el futuro

Con independencia de la importancia que hayan podido tener en el pasado, es probable que estas cinco mentes sean esenciales en un mundo caracterizado por la hegemonía de la ciencia y la tecnología y los contactos de todo tipo entre poblaciones diversas. Desde un punto de vista óptimo, el directivo perspicaz sin duda seleccionará a los individuos que posean estas mentes; luego el reto consistirá en mantenerlas, aguzarlas, catalizarlas a fin de que trabajen juntas y presentarlas como modelos para las futuras incorporaciones. Cuando se ha contratado a un individuo que resulta tener carencias en una o más de las mentes de este tipo, las opciones son claras: 1. Separar a la persona de la organización del modo más expeditivo posible. Alguien que no es capaz de mostrar respeto o que es propenso a actuar de forma inmoral puede envenenar rápidamente todo un departamento. 2. Asignar a ese individuo a un lugar en el que no suponga una amenaza para la organización. 3. Dejar bien claro al trabajador que tiene que mejorar en uno o más aspectos. Si se llega a la conclusión de que muchos de los empleados carecen de un tipo concreto de mente, conviene reflexionar sobre el proceso de selección del personal, los valores y las actitudes de la institución, el ejemplo que uno mismo da y la propia formación.

122 |

Los miembros de la especie humana quizás no seamos lo bastante clarividentes para sobrevivir o acaso tengamos que superar amenazas mucho más inmediatas para nuestra supervivencia antes de hacer causa común con nuestros congéneres. En todo caso, la supervivencia y la prosperidad de nuestra especie dependerán de nuestro cuidado de los potenciales clara y distintamente humanos.

**Jorge E. Acea**

# NORMAS PARA LA ADMISIÓN DE ORIGINALES

## a) Trabajos originales de investigación y artículos:

- Los trabajos originales de investigación y los artículos –enviados con una declaración de originalidad- deben ser de carácter científico o profesional, con información actual y novedosa sobre conocimientos y herramientas concretas relacionada con la administración de empresas, los estudios de mercado, de recursos humanos y economía.
- Deben ser inéditos y podrán estar escritos en español, portugués o inglés.
- Los mismos pasarán por un cuidadoso proceso de arbitraje a través del sistema por pares académicos (especialistas), preferentemente bajo la modalidad doble ciego. Este proceso de dictamen es anónimo. Una vez recibido el artículo se envía a los pares para su evaluación; éstos tendrán que enviar su informe a los editores de la revista y a su vez éstos se lo harán llegar al autor. Una vez cumplido el artículo con las recomendaciones y solicitudes de los árbitros el mismo será aceptado para su publicación.
- Los artículos no podrán, de forma simultánea, postularse para su publicación en otras revistas u órganos editoriales.
- Se publicarán artículos que versen en las siguientes temáticas: administración, marketing, recursos humanos, comercio exterior, economía, turismo y afines.
- Serán escritos en MS Word versión 6.01 o superior.
- Tendrán una extensión mínima de 10 páginas y una máxima de 20 a espacio simple, en ARIAL 12, papel DIN A4, con el margen superior e inferior de 2,5 respectivamente y el derecho e izquierdo de 3.
- El título se escribirá en negrita con mayúsculas centrado en ARIAL 14.
- A continuación y alineado a la derecha se escribirá el nombre del autor/res del artículo junto con su correo electrónico y mediante una llamada se agregarán los datos del mismo/s a pie de página con una extensión máxima de 5 líneas en ARIAL 10 (cargo, institución, estudios principales, especialización y publicaciones más relevantes).
- Contendrán, inmediatamente después, un resumen en la lengua de origen y otro en inglés hasta de 10 líneas con tres palabras clave.
- Los subtítulos se escribirán en ARIAL 12 en negrita alineados a la izquierda y en mayúscula.
- No se subrayarán palabras dentro del texto.
- Con relación al caso de inserción de imágenes, fotos, gráficos, cuadros..., todos ellos deberán contener un título en la parte superior y la fuente en la parte inferior. Se hace constar que si se trata de material que no pertenece al autor, la responsabilidad por el licenciamiento de los derechos de reproducción estará a cargo del autor/res del artículo.
- Todos los trabajos serán tomados en cuenta por el Comité Editorial de la Revista y serán sometidos a la lectura por separado de expertos y éste se adjudica la potestad de publicar o no el artículo enviado.
- Con relación a las **citas**:
  - Si son menores a las 40 palabras se colocan dentro del texto entre comillas.

- Si superan las 40 palabras se separarán del texto con comillas y la primera línea se separa 5 espacios del lado izquierdo.
- Las citas se tienen que identificar siempre antes o después de efectuada la misma en el estilo Harvard, es decir en el mismo texto se coloca el apellido del autor, la fecha de publicación del libro y la página en la cual expresa esta opinión. **Ej.** (Díaz, 1998: 35).
- No se aceptan las notas al pie de página para indicar la referencia a la bibliografía salvo para proporcionar aclaraciones.
- Con relación a las **fuentes:**
  - Obligatoriamente se deberá colocar al final del artículo un listado de las fuentes utilizadas en la elaboración del mismo en el cual se podrán primero las fuentes primarias utilizadas (entrevistas en profundidad, grupo de discusión, observación participante, etc.) y a continuación las secundarias (bibliografía, hemerográficas, filmografía, etc.). El estilo utilizado será también el Harvard.
  - Ejemplos de cómo citar la **bibliografía:**

**Libros impresos:** Apellido/s, Nombre/s del autor/es (si no hay autor se pone el título y luego la fecha). Año de publicación. Título del libro en cursiva. Número de edición (excepto la primera). Lugar de edición: Nombre del editor. De forma optativa se puede agregar: Número de páginas (si se trata de obras de más de un volumen, se debe indicar el número de éstos sin mencionar las páginas) y se puede agregar el número de ISBN. Si falta algún dato se pone así: fecha s/f; editorial s/e.

**Ej.** FROM, E. (2007): *El arte de amar*. Barcelona: Editorial Paidós, 197p.

Si hay más libros de un mismo autor se puede omitir el nombre del mismo con guiones bajos y a continuación comenzar la cita en la fecha.

**Capítulos de libros impresos:** Autor (es) del capítulo. Año de publicación. Título del capítulo entre comillas. En: autor del libro, nombre del libro. O En su: subrayado y seguido de dos puntos, cuando el autor del capítulo es el mismo autor del libro. Número de edición (excepto la primera).

**Ej.:** MARTÍ, J. (2001): "Etnicidad y nacionalismo en el siglo XXI". En: REBOREDO, X. M. (coord.). *Etnicidad y nacionalismo. Simposio Internacional de Antropología*. Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega, pp. 159-172.

**Libros electrónicos:** Apellido/s, Nombre/s del autor/es (si no hay autor se pone el título y luego la fecha). Año de publicación. Título del libro. Tipo de medio entre corchetes. Número de edición (excepto la primera). Lugar de edición: Nombre del editor. Fecha de consulta [requerido para documentos en línea entre corchetes]. Disponible en: Dirección de la página Web.

**Ej.:** CONDE, J. L. (1998): *Ecografía en atención primaria* [en línea]. Madrid: Agencia de Evaluación de Tecnologías Sanitarias [fecha de consulta: 18 Octubre 2005]. Disponible en: <http://www.uca.es/dept/psicologia/bvsss/csalud/memoria/pdf/tecnologia/ecografiaenap.pdf>

**Revistas impresas:** Título de la revista. Fecha entre paréntesis. Lugar de publicación. Volumen. Número (anotar entre paréntesis).

**Ej.:** *Estudios Migratorios* (2003): Santiago de Compostela: 1 (15).

**Artículos de revistas impresas:** Autor (es) del artículo. Fecha entre paréntesis. Título del artículo entre comillas. En: Título de la revista (subrayado o en cursiva). Volumen. Número. Paginación.

**Ej.:** FAZZIO, E. (1996): "Análisis y modelo descriptivo para la industria alimentaria. Gestión estratégica de exportación". En: *Prisma*, N° 7, pp. 23-34.

**Artículos de revistas electrónicas:** Autor (es) del artículo, ya sea institución o persona. Fecha de realización. Título del artículo entre comillas. Título de la revista o serie electrónica en letra cursiva. Tipo de medio [entre corchetes]. Edición. Volumen. Número. Día, mes y año. Fecha de revisión. Fecha de consulta [requerida para documentos en línea, entre corchetes]. Ubicación dentro del documento original. Disponibilidad y acceso (requerida para documentos en línea).

**Ej.:** CUERDA, J. L. (1997): "Para abrir los ojos". El País digital [en línea]. 9 de mayo, nº 371. [fecha de consulta: 9 Octubre 2008]. Disponible en: <<http://www.elpais.es/p/199770509/cultura/tesis.htm.uno>>

**Para el resto de las fuentes consultar:**

American Psychological Association (2002): *Manual de estilo de publicaciones*. (2º ed.). México: El Manual Moderno

GONZÁLEZ BONORINO, A. y TORRES, S. (comp.) (2004): *Manual de citas bibliográficas*. (2º ed. Buenos Aires: s/e.

**b) Reseñas:**

- Se tratará de reseñas inéditas relacionadas con publicaciones que versen sobre la temática de análisis de la revista ya sea en el número temático o en el general.
- Las mismas no pasarán por el proceso de arbitraje.
- Serán escritos en MS Word versión 6.01 o superior.
- Tendrán una extensión máxima de 6 páginas a espacio simple, en ARIAL 12, papel DIN A4, con el margen superior e inferior de 2,5 respectivamente y el derecho e izquierdo de 3.
- El título del libro reseñado se escribirá en negrita con mayúsculas en ARIAL 14 agregándose a continuación con un espacio el nombre del autor/res del libro reseñado, la ciudad de publicación, la editorial y el año: centrado.
- No se subrayarán palabras dentro del texto.
- Al final del texto y alineado a la derecha se escribirá el nombre del autor de la reseña.

| 125

**Derechos de autor:**

La revista se reserva los derechos de autor o difusión de los contenidos que se publiquen.

**Lugar de envío de los artículos y reseñas:**

- Los artículos y las reseñas deberán ser enviados a la siguiente dirección: Universidad de la Empresa. Facultad de Ciencias Empresariales. Unidad de Investigación. Soriano 959. Se deberá enviar junto con la copia en papel otra en un CD., o a la siguiente URL: [ude.edu.uy/revistas/ricee](http://ude.edu.uy/revistas/ricee) con copia al correo electrónico central de la revista: [revistaude@gmail.com](mailto:revistaude@gmail.com)