

# Múltiples lentes sobre la mente

HOWARD  
GARDNER\*  
TRADUCCIÓN DEL  
DR. LUIS GONZÁLEZ M.

## Unas palabras sobre mis antecedentes formativos

Desde que puedo recordar he estado interesado en la mente. Recuerdo la primera vez que escuché sobre el campo académico de la psicología. Cuando era un adolescente, mi tío Fred, el intelectual en la familia, me dio un libro de texto sobre psicología. Lo hojeé hasta encontrar una sección sobre el daltonismo. Sucede que tengo daltonismo severo. Estaba fascinado con mi lectura sobre este desorden y de saber que los científicos han descifrado algunos de los mecanismos de la visión en color y elaborado pruebas para delinear varios tipos de daltonismo.

No continué con el estudio de la visión en color, ni, en realidad, tomé ningún curso de psicología cuando estaba en la universidad. Pero quedé fascinado por los escritos de Erik Erikson, un estudiante de Freud y un experto en la personalidad y el desarrollo humanos. Erikson escribió con mayor perspicacia que ninguna otra persona sobre cómo era crecer en la Unión Soviética, en la Alemania nazi y en Estados Unidos de las primeras décadas del siglo XX. Erikson fue mi tutor durante dos años y a través de esta privilegiada “puerta trasera”, aprendí sobre el desarrollo humano, la personalidad y el psicoanálisis.

Pensé que continuaría mis estudios de posgrado en psicología clínica, el área más cercana a los estudios de Erikson. Pero entonces ocurrió una de esas casualidades del destino que alteran la vida: pedí un aventón de Cambridge, Massachusetts a Ann Arbor, Michigan y me enteré de que Jerome Bruner, distinguido psicólogo, un verdadero psicólogo, buscaba estudiantes para trabajar en un interesante proyecto educativo. Bruner y sus colegas estaban diseñando un currículo de estudios sociales para estudiantes de diez años del quinto grado. El nombre del currículo era “El Hombre: Una asignatura de estudio” (“Man: A course of Study”). Estaba diseñado para responder a tres preguntas: ¿Qué hace a los seres humanos, humanos?, ¿cómo llegan a serlo?, ¿cómo pueden ser más humanos? Quedé fascinado por el impresionante intelecto y la magnética personalidad de Bruner, las interesantísimas preguntas planteadas en el curso, la literal docena de expertos que Bruner había reunido a su alrededor y el reto de enseñar conceptos tales como parentesco, lingüística, mito y el ciclo de la vida humana a niños de diez años. Sin darme realmente cuenta, estaba cambiando de dirección mi interés de personalidad y psicoterapia “a la Erikson”, por los estudios cognitivos y la psicología evolutiva, “a la Bruner”. Y en el transcurso de un año estaba inscrito en un programa de doctorado en Har-

\**Neuropsicólogo, es profesor-investigador en la Escuela Superior de Educación de Harvard, en donde además es Codirector del Proyecto Zero. Autor de más de veinte libros. Conocido en el ámbito educativo por su teoría de las inteligencias múltiples. Correo electrónico: bgasst@pz.harvard.edu*

vard, haciendo mi mejor esfuerzo por entender cómo se desarrolla la mente y cómo funciona en un adulto maduro y productivo.

Permítanme proporcionar unos cuantos comentarios contextuales. De joven, hijo de refugiados de la Alemania nazi, había sido un buen estudiante y un músico formal. Cuando comencé a estudiar la “verdadera psicología”, me intrigaba el hecho de que las artes rara vez eran mencionadas en círculos serios de psicología. Ser inteligente significaba ser científico, o al menos pensar científicamente; muchos psicólogos anteriormente eran ingenieros o envidiaban la física; lo que menos deseaban era ser vistos como “blandengues” artísticos. En un inicio decidí que quería desentrañar la naturaleza del pensamiento artístico. También estaba interesado, de manera particular, en asuntos relacionados con la creatividad: ¿cómo una persona crea algo nuevo, ya sea un soneto, una sinfonía, un bosquejo o una teoría científica?

### **La ciencia de la psicología y la revolución cognitiva**

Gran parte del siglo XX la psicología estuvo dominada por el conductismo (la ciencia de la caja negra). La figura principal fue B.F. Skinner, quien creía que el propósito de la psicología era predecir y controlar la conducta y los controladores lograban sus fines variando recompensas y castigo. Skinner era bueno en moldear la conducta (podía tomar palomas de un parque en Cambridge y enseñarles a jugar ping-pong). Pero los límites del conductismo quedaron bien ilustrados con un famoso chiste: dos conductistas hacen el amor, y el primero le dice al segundo: “Bien, estuvo excelente para ti, pero ¿cómo estuvo para mí?”

Cuando a mediados de los años sesenta iniciaba mis estudios formales para el doctorado, estaba comenzando una revolución intelectual. Se denominó la Revolución Cognitiva y posteriormente en mi libro, *La nueva ciencia de la mente: Historia de la Revolución Cognitiva*, fui su primer cronista. Dicha revolución tuvo determinadas características. Para nuestros propósitos, la principal meta de la revolución cognitiva fue escudriñar en el interior de la

caja negra de los conductistas: explicar cómo funciona la mente y, por último, el cerebro. Los psicólogos cognitivos creen que la mente se enfrenta con varios tipos de lenguajes mentales, a los que se les denomina “representaciones mentales”. El trabajo de los científicos cognitivos es el de identificar las representaciones mentales clave y explicar cómo trabajan. Entre los famosos científicos cognoscitivistas se encuentran Jean Piaget, el psicólogo evolutivo; Noam Chomsky el lingüista; y Herbert Simon, el inventor de la inteligencia artificial. En la actualidad casi todos agregarían que la ciencia cognitiva se ha fusionado con el estudio del cerebro, en vivo, así como en vitro. Ya no hablamos mucho de ciencia cognitiva, ahora hablamos de neurociencia cognitiva.

### **Mis primeros estudios**

Los primeros diez años de mi carrera profesional estudié cómo se desarrolla la mente en los niños y cómo se colapsa en condiciones de daño cerebral. Como ustedes sabrán, lo más importante de una lesión cerebral es saber dónde está ubicada. Si uno es diestro con la mano derecha, y se sufre una lesión en las áreas medias del hemisferio izquierdo, es probable que uno se vuelva afásico, que tenga un trastorno mayor en las destrezas del lenguaje. Pero si usted sufre una lesión en el hemisferio derecho, su lenguaje estará ostensiblemente bien, pero, dependiendo de su localización y la profundidad de la lesión, probablemente sufrirá daños en el área de la cognición musical, la cognición espacial y/o tendrá dificultad para entender a las demás personas.

Estudié con niños normales y superdotados y con adultos con daño cerebral, cómo los seres humanos lidian con varios tipos de símbolos. Como ya he mencionado, tenía interés particular en las artes. Por ello estudié el desarrollo y el colapso de las habilidades musicales, gráficas, las capacidades metafóricas y narrativas y otras habilidades cruciales en las artes. Por supuesto, cuando se examinan estas habilidades, uno necesariamente se topa también con capacidades no artísticas, tales como el dominio del lenguaje ordinario, cálculo y comprensión de otras personas y cosas semejantes.

Cuando inicié mis estudios, era un convencido piagetiano, creía que el pensamiento lógico–matemático era el centro de toda la cognición. Creía que los niños pasaban por una serie de diferentes etapas cualitativas y que su mundo mental se rehacía cada vez que entraban a la siguiente etapa. Creía que el desarrollo cognitivo se completaba a más tardar a la mitad de la adolescencia. Pero nunca pensé para nada en las pruebas de inteligencia.

Aún pienso que Piaget es el más grande estudiante del desarrollo de la mente. Todo estudiante del desarrollo cognitivo tiene una deuda incalculable con Piaget, sin embargo, con el beneficio de la retrospectión, puedo ver que durante esa década, gradualmente perdí mi religión piagetiana. Hacia 1980 creía que existía una serie de capacidades cognitivas relativamente independientes, entre las que el pensamiento lógico–matemático era sólo una de ellas. Creía que las etapas eran un poco más flexibles de lo que Piaget había previsto y, aún más importante, que la propia sofisticación con un tipo de representación mental no nos predecía la propia sofisticación con otras representaciones mentales. Creía que el desarrollo cognitivo continuaba pasada la adolescencia, y que aún faltaban por ser clarificadas diversas capacidades cognitivas, tales como la creatividad, el liderazgo y la habilidad para cambiar la opinión de otras personas, no obstante los logros extraordinarios de Piaget. Finalmente me había apartado por completo de las pruebas estandarizadas de inteligencia (CI).

En realidad, acabo de proporcionarles la organización del resto de mi plática. En lo que resta de tiempo, quiero revisar tres líneas principales de trabajo:

1. Cómo está organizada la mente. Lo que introduce la teoría de las inteligencias múltiples.
2. Cómo los individuos, y en particular los líderes, tienen éxito o fracasan en cambiar la mentalidad de otras personas.
3. Qué tipo de mentes necesitaremos cultivar en el futuro.

*...inteligencia como  
“capacidad  
bio–psicológica  
de procesar  
información  
para solucionar  
problemas o crear  
productos que son  
valorados al menos  
en una comunidad  
y en una cultura”*

### La organización de la mente

En occidente ha dominado cierta visión de la mente por un siglo. Si vamos un siglo atrás, en tiempos del psicólogo francés Alfred Binet, los psicólogos creían que existía un solo tipo de inteligencia, a menudo denominada “g” o inteligencia general. Hemos nacido con esa inteligencia; nuestra inteligencia proviene de nuestros padres biológicos y, como resultado, la inteligencia no es significativamente alterable; nosotros los psicólogos podemos decirte que tan listo eres, tradicionalmente aplicándote una prueba de inteligencia y más recientemente, examinando la configuración de tus ondas cerebrales y tal vez, últimamente, viendo un chip en el que tus genes estén codificados.

Mi investigación en el campo del desarrollo cognitivo y en el colapso cognitivo (cognitive breakdown), me convenció de que esta visión tradicional del intelecto no es sustentable. Los individuos poseen diferentes facultades humanas y sus fortalezas (o debilidades) en una esfera intelectual sencillamente no predicen si un individuo en particular será fuerte o débil en algún otro componente intelectual. Desarrollé una definición de inteligencia como “capacidad bio–psicológica de procesar información para solucionar problemas o crear productos que son valorados al menos en una comunidad y en una cultura”. Pienso en las inteligencias como un conjunto de computadoras relativamente independientes. Una computadora trabaja con el lenguaje, una segunda con información espacial y una tercera con información sobre otras personas.

Pero ¿cómo percatarse de cuál es el conjunto correcto de computadoras? Yo conformé un conjunto de ocho criterios de lo que puede considerarse como inteligencia. A diferencia de la mayoría de los enfoques de la inteligencia, los criterios no dependieron de los resultados de una prueba de papel y lápiz. Más bien contemplé los criterios desde la neurología: qué regiones del cerebro mediaban habilidades particulares; desde la antropología, qué habilidades han sido valoradas en diferentes culturas a lo largo de la historia y la prehistoria; grupos especiales como los prodigios, los eruditos y los individuos con dificultades de aprendi-

zaje. Todos estos individuos tienen perfiles intelectuales mellados, que no se explican con facilidad si uno cree en una sola “inteligencia general”.

Finalmente llegué a una lista de ocho, posiblemente nueve inteligencias. Primero mencionaré cada una de ellas y luego daré ejemplos de individuos o roles que se destacan en dicha inteligencia en particular:

1. Inteligencia lingüística. La inteligencia de un escritor, un orador o un periodista.

2. Inteligencia lógico-matemática. Una persona competente en lógica, un matemático, un científico. Piaget pensó que él estaba estudiando toda la inteligencia, pero en realidad se estaba enfocando en esta inteligencia en particular.

La mayoría de las pruebas de inteligencia se enfocan en las inteligencias lógica y lingüística. Hacen un buen trabajo al predecir el éxito en la escuela ¡pero no tan bueno como las calificaciones escolares del año anterior! Mi intención no es denigrar estas inteligencias académicas tradicionales, sino más bien poner igual atención a otras facultades intelectuales.

3. Inteligencia musical. La capacidad de crear, interpretar y apreciar la música. Algunas personas llaman a esto un talento. Está bien en tanto se reconozca que ser bueno con las palabras y con los números es también un talento. Lo que no puedo aceptar es que la facilidad lingüística sea estimada como una inteligencia, en tanto que la habilidad con la música o aquella para tratar a otras personas sea considerada meramente como un talento.

4. Inteligencia espacial. La capacidad de formar imágenes mentales del mundo (el amplio mundo del navegante o del aviador, o el mundo más local de un jugador de ajedrez o del cirujano) y manipularlas.

5. La inteligencia cinestésica corporal. La inteligencia para solucionar problemas o crear productos utilizando todo el cuerpo, o partes del cuerpo, como las manos o la boca. Los atletas, bailarines, actores, artesanos y, de nuevo, los cirujanos, presentan esta inteligencia.

Las dos siguientes inteligencias tienen que ver con el mundo de los seres humanos:

6. La inteligencia interpersonal. Implica la comprensión de otras personas: cómo interactuar con ellas, cómo motivarlas, cómo comprender sus personalidades, etcétera. Obviamente, esta habilidad es importante para personas dedicadas a los negocios, la enseñanza, practicantes de la medicina y la psicología y todos aquellos involucrados en la política y en la religión.

7. Inteligencia intrapersonal. La capacidad de entenderse a sí mismo: las propias fortalezas y debilidades, los deseos y los miedos. El acceso a la propia vida emocional es importante para la inteligencia intrapersonal. Hayan o no escuchado la teoría de las inteligencias múltiples, ciertamente han escuchado sobre la inteligencia emocional. Lo que Daniel Goleman propone como inteligencia emocional es similar a lo que yo propongo como las inteligencias personales.

8. La inteligencia naturalista implica la capacidad de hacer distinciones consecuenciales en la naturaleza, entre una planta y otra, entre animales, nubes, montañas y así por el estilo. El científico Charles Darwin tuvo una inteligencia naturalista en abundancia. La mayoría de nosotros ya no utiliza nuestra inteligencia naturalista para sobrevivir en la jungla o en un bosque, pero es probable que toda nuestra cultura consumista esté basada en nuestra capacidad naturalista para diferenciar la marca de un carro de otra, una zapatilla deportiva de otra y otras cosas similares.

9. He especulado que puede haber una novena o inteligencia existencial. La denomino como la “inteligencia de las grandes preguntas”. Cuando los niños preguntan sobre el tamaño del universo, cuando los adultos meditan sobre la muerte, el amor, el conflicto, el futuro del planeta, se están ocupando en cuestiones existenciales. 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 demasiado infinitesimales para ser percibidas. Es así que haciendo reminiscencia de una famosa película de Fellini, hablo de 8 1/2 inteligencias.

Así pues, ahí tiene usted mi lista de las inteligencias múltiples. Aun si mi enfoque es el correcto, estoy seguro de que no he identificado todas las inteligencias y de que no las he descrito perfectamente. De igual manera estoy plenamente seguro de que cada inteligencia en sí misma tiene componentes que pueden ser divididos y disociados. Pero no estoy interesado en probar la existencia de ocho o nueve inteligencias, o 40–50 subinteligencias, en particular. Lo que estoy tratando de señalar o traer a colación, es que tenemos una multiplicidad de inteligencias, cada una de ellas relativamente independiente de las otras.

De esta afirmación, de que poseemos ocho o nueve computadoras intelectuales, relativamente autónomas, se desprenden tres afirmaciones interesantes:

- Todos nosotros tenemos estas ocho o nueve inteligencias; es lo que nos hace seres humanos, cognitivamente hablando. Las ratas pueden tener más inteligencia espacial, los colibríes pueden tener más inteligencia musical, pero nosotros somos la especie que exhibe estas inteligencias particulares. Y es importante saber eso, ya sea que ustedes sean un maestro, un hombre de negocios o un padre de familia.
- No existen dos individuos que tengan el mismo perfil de inteligencias, ni siquiera los gemelos idénticos. Y ya sea que sean, un maestro, un hombre de negocios o un padre de familia, pueden asumir que el perfil de cada persona difiere del suyo, y de cualquier otra persona, aun los clones entre sí.
- El tener una inteligencia no significa que uno se comportará moral o inteligentemente. Las inteligencias son simplemente computadoras que pueden ponerse a trabajar, pero ustedes pueden utilizar su inteligencia interpersonal para propósitos morales, como Nelson Mandela, o para propósitos inmorales como Slobodan Milosevic. De la misma manera, ustedes pueden tener una computadora que trabaje muy bien, pero

utilizarla estúpidamente. Una persona talentosa en el área de las matemáticas puede probar un nuevo teorema, pero también perder su tiempo multiplicando estadísticas cada vez más grandes en su cabeza.

La teoría de las inteligencias múltiples ha despertado enorme interés entre educadores y en muchas partes del mundo. Pero ésa es una historia para otra ocasión.

### **Cambio de manera de pensar**

Ahora regreso al segundo de mis tres tópicos: cómo empezamos a cambiar la manera de pensar. Una vez que uno comienza a pensar sobre el cambio de manera de pensar, uno se da cuenta de que ésta es una actividad humana ubicua. Los líderes políticos tratan de influir en la manera de pensar de la población; los mercadólogos tratan de repercutir en nuestros hábitos de compra; los maestros están intentando introducir conceptos y teorías que son desconocidas y que pueden violar el sentido común; los padres de familia y los adolescentes constantemente intentan convencerse mutuamente de que cierta actividad en particular está o no bien, y algunos de nosotros pagamos gran cantidad de dinero a los terapeutas o a los psicoanalistas, con la esperanza de que realicen una cirugía efectiva en nuestros estados mentales o que nos motiven a alterar nuestras representaciones mentales.

Ahora, es posible que uno pudiese necesitar una teoría diferente sobre el cambio de manera de pensar para cada una de estos campos: una para el amplio campo de la política, otra para el de tamaño moderado de los ejecutivos de negocios, aun otras para las íntimas esferas de la familia, la terapia o los compañeros de trabajo. El reto para mí, como teórico del cambio de manera de pensar, es averiguar si un esquema general y analítico puede explicar el rango de los esfuerzos de cambio de manera de pensar. Yo creo que se puede.

Primero, no obstante, unas cuantas palabras acerca de las entidades del cambio de manera de pensar. Puesto de manera más sencilla, una mente es cambiada cuando una representación

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

mental es convertida o transformada en otra. Esto puede pasar con un concepto, por ejemplo, sustituyendo una definición de inteligencia por otra. Puede suceder con una historia, por ejemplo, un retrato favorecedor de Simón Bolívar por uno menos adulador de este líder. Puede suceder con una teoría, como cuando la teoría de la evolución de Darwin reemplazó las propuestas anteriores de Lamarck. Y puede darse con una habilidad, como cuando una persona que acostumbraba escribir con letra manuscrita ahora redacta con la computadora. Todos éstos son ejemplos de cambio de manera de pensar.

Una vez que se ha determinado la entidad que se va a cambiar, y de qué manera, es posible presentar lo medular de mi teoría del cambio de forma de pensar: lo que llamo las siete palancas del cambio de manera de pensar. Las mencionaré y las definiré dinámicamente, y posteriormente los encaminaré a través de un ejemplo sacado del campo de la política. Casualmente, cada una de estas palancas comienza con la letra R en Inglés.

1. Razón (reason). La visión de las cosas puede cambiarse por medio de argumentos lógicos.
2. Investigación (research). Las mentes pueden cambiarse por medio de datos, observaciones, estudios de caso.
3. Resonancia (resonance). Las mentes pueden cambiarse cuando la mente que se desea cambiar resuena con el nuevo contenido y con el que lo presenta.
4. Redescipción representacional (re-description). Las mentes pueden cambiarse cuando el nuevo contenido es presentado en un número de diversos sistemas de medios y de símbolos.
5. Recompensas y recursos (rewards and resources). Las mentes pueden ser cambiadas cuando se invocan premios (o castigos).
6. Sucesos del mundo real (real world events). Las mentes pueden cambiarse cuando se da un cambio drástico en las condiciones del mundo.
7. Resistencias superadas (resistances overcome). Las mentes pueden cambiarse cuando las principales resistencias al cambio de mente deseado son neutralizadas.

A manera de ejemplo, quiero enfocarme en lo que sucedió en Inglaterra durante el periodo de la primera ministro Margaret Thatcher. Cuando le comenté a mi esposa que deseaba estudiar a Margaret Thatcher, ella me dijo, “¿Cómo puedes estudiar a Thatcher, una persona tan terrible?”. “Bueno, repliqué, ninguno de nosotros la conoce personalmente, por lo que en realidad no podemos juzgar qué tipo de persona es. Pero si se está interesado en cómo los líderes cambian las mentalidades, no se puede estudiar solamente a las personas que nos agradan. Para bien o para mal, podemos aprender mucho sobre el cambio de mentalidad estudiando a Mao Zedong, de igual manera que podemos aprender mucho estudiando a Mahatma Gandhi.”

Primero que nada, ¿cuál fue el cambio de forma de pensar que Margaret Thatcher quiso realizar?, ¿cuál fue la historia que contó, en un esfuerzo por cambiar la manera de pensar? A finales de los años 70, Thatcher señaló que Inglaterra era una sociedad en retroceso. Alguna vez, un gran imperio, Inglaterra había estado satisfecha con desempeñar un papel cada vez menor en la escena mundial. Desde la segunda guerra mundial había existido un consenso laboral conservador: Inglaterra debería ser moderadamente socialista; los sindicatos deberían ser tratados con suavidad; las industrias, la educación, el cuidado de la salud deberían nacionalizarse; le bastaba a Inglaterra salir del paso. Thatcher quería cambiar todo esto. Ella divulgó una nueva historia. Según sus propias palabras, “Breña había perdido su rumbo”. Ella deseaba generar una sociedad diferente: una más emprendedora, más orientada al mercado. Deseaba privatizar los servicios y las industrias en lo posible, debilitar los sindicatos, liberar el poder de los individuos británicos. Como ella misma alguna vez lo expresó de forma memorable, aunque tal vez desafortunadamente, “La sociedad no existe.”

Ahora quisiera hacer hincapié en que no necesariamente apruebo los objetivos y propósitos de Thatcher. Ciertamente, como académico, es probable que hubiera peleado con uñas y dientes si hubiera vivido en Inglaterra. Pero Thatcher logró su amplio propósito. Revirtió

la dirección de la sociedad británica. La mayor prueba de su efectividad es que ahora, 15 años después de terminado su mandato, muchos de los asuntos que Thatcher trajo a la mesa en Inglaterra aún siguen siendo debatidos.

Escogí enfocarme en Margaret Thatcher ya que ella ejemplifica las siete palancas de cambio de la manera de pensar. Para iniciar, era una abogada que razonaba bien y le gustaba argumentar. Cuando tuvo que defender sus políticas en la Cámara de los Comunes, lo hizo con mucho vigor y con poderosos argumentos lógicos. También empleó un copioso arsenal de datos para sustentar su posición. Mandó a hacer estudios, devoró sus resultados, recordó las cifras y entretejió sus presentaciones con la investigación. Por supuesto, como cualquier político combativo, tendió a citar los datos que apoyaban su postura y a ignorar o minimizar aquellos datos que contradijeran la historia que estaba tratando de contar.

Con respecto a la tercera palanca, la persona de Thatcher y su historia tuvieron resonancia en grandes segmentos de la población inglesa. Por resonancia quiero decir que Thatcher se expresó bien y los británicos tuvieron una buena percepción de ella, estaba en la misma longitud de onda que ellos. Sus compatriotas sentían que había entendido su situación y les estaba hablando directamente. Como ella misma lo dijo en una ocasión: “Soy uno de ellos”. Además, tuvo la capacidad de contar su historia de manera tal que les sonó verdadera a muchos ciudadanos británicos.

A manera de paréntesis, indicaré que la resonancia consiste en dos elementos: aceptación y confiabilidad. Margaret Thatcher bien pudo no haber sido agradable pero fue aceptable para la mayoría de los británicos, al menos hasta los últimos años de su largo mandato. Y se le consideraba como muy confiable, cuando decía algo, lo decía en serio. Como alguna vez lo dijo a manera de broma, haciendo referencia a una famosa obra de teatro inglesa, “This lady’s not for turning”, “Esta dama no se echa para atrás”. En las elecciones presidenciales de Estados Unidos de 2004, a la población en general le pareció un poco más aceptable George W. Bush que John Kerry. Pero aquél probablemente

ganó las elecciones porque parecía más confiable. La postura de John Kerry fue considerada como impredeciblemente cambiante y por ello la gente no resonó con él. (En caso que no lo hayan adivinado, debo agregar que, en lo personal, ciertamente no resoné con George W. Bush, después de todo, soy un profesor de Harvard que vive en el estado azul conservador de Massachussets.)

La cuarta palanca es redescipción o, más técnicamente, redescipción representacional. Cuando se desea realizar un cambio de mentalidad, se requiere insistir en el mismo punto una y otra vez. Pero es un gran error insistir en el mismo punto de la misma manera, ya que la gente se distrae con suma rapidez. El reto es insistir en el mismo punto de tantas maneras como sea posible. Margaret Thatcher fue hábil para contar su historia de diversas maneras: como historias, como argumentos lógicos, como chistes de tiras cómicas (lanzó su primera campaña con un cartel que mostraba una fila de desempleados con la leyenda: “El trabajo no está trabajando”, “Labour is not working”, un juego de palabras en inglés.<sup>1</sup> Tal vez más importante, personificó la historia que contó. Es decir, su propia vida era la historia de una mujer que surgió de la pobreza; que obtuvo dos títulos universitarios, y sacó adelante una familia. No era miembro de una elite privilegiada, fue una persona trabajadora y emprendedora que se las ingenió para convertirse en la primera mujer en ocupar diversos puestos en el Partido Conservador y, finalmente, la primera en ser Primer Ministro en la larga historia de Gran Bretaña. Como lo señalaron comentaristas contemporáneos: “A ver si Margaret Thatcher, como ronca duerme”. Casi todo lo que dijo o hizo, reforzó la historia que quería contar.

Si usted le pregunta a una persona común y corriente cómo cambiar las formas de pensar, posiblemente le diga “Utilice recompensas y castigos”. Esta teoría común, surgida del conductismo, resulta atractiva para muchas personas. El problema con la teoría del refuerzo es que es más probable que cambie la conducta a que cambie el modo de pensar. Si me recompensas lo suficiente, puede que haga todo tipo de cosas que quieres que haga. Pero

una vez que las recompensas y los castigos cesen, lo más probable es que vuelva a tener la misma conducta anterior, ya que realmente no ha cambiado mi forma de pensar. No obstante, debo señalar que Margaret Thatcher fue una experta en recompensar a aquellos que estaban de acuerdo con ella y a aquellos que promovían su puesto, y era despiadada con quienes consideraba sus opositores. De sus aparentes camaradas, ella siempre preguntaba “¿Es uno de los nuestros?” También cabe decir que la situación económica de Gran Bretaña mejoró durante los años ochenta, al menos para la mayoría de los ciudadanos. Y estas recompensas materiales ciertamente contribuyeron a que Thatcher (y su partido conservador) fueran capaces de continuar ganando las elecciones.

Un líder puede controlar recompensas y castigos, al menos hasta cierto grado. Sin embargo, por definición, los acontecimientos del mundo real son aquellos que ocurren más allá de nuestro control. El reto para cualquier líder (o para cualquiera de nosotros, en este asunto) es el de monitorear lo que está sucediendo en el mundo real y utilizar el suceso en favor de los cambios de mente que le sean más importantes. Margaret Thatcher fue brillante explotando los acontecimientos del mundo real. Considere: No ocasionó el alza de los precios del petróleo en 1978–1979; la elección de Ronald Reagan en 1980; el ascenso de Mikhail Gorbachev en la Unión Soviética; la invasión de las islas Falkland; el bombardeo del Congreso del Partido Conservador en Brighton. Pero en cada caso aprovechó el acontecimiento en cuestión y lo utilizó para ayudar a originar los cambios que más deseaba. (Uno puede decir, de igual manera, que George W. Bush no ocasionó el ataque a las Torres Gemelas el 11 de septiembre; pero él, y ciertamente todos aquellos en su círculo íntimo, utilizaron este suceso como justificación para declarar la guerra a Irak, año y medio después).

Desde mi punto de vista, la última palanca para el cambio en el modo de pensar, es la más importante: reconocer las resistencias y superarlas. La mayoría de nosotros los involucrados en cambiar las mentes pasamos mucho tiempo tratando de ganar apoyo en favor de nuestra

nueva opinión. Deberíamos pasar más tiempo tratando de entender por qué una persona no querría cambiar su modo de pensar en cierta dirección y luego trabajar para vencer esta resistencia.

Margaret Thatcher fue una vigorosa defensora de sus propuestas. No perdió su tiempo tratando de entender y oponerse a las resistencias. Pero si echamos una mirada retrospectiva a su ejercicio, pagó tributo a la gran fortaleza de las resistencias.

Finanzas ortodoxas, bajos niveles de reglamentos e impuestos, burocracia mínima, una fuerte defensa, voluntad para defender los intereses británicos dondequiera y cuando fuese amenazada. Yo no creía que tuviera que abrir las ventanas de las almas de los seres humanos en estos asuntos. Los argumentos para ellos parecían haber sido ganados. Ahora sé que dichos argumentos nunca son finalmente ganados. (*The Path to Power*. New Cork: Harper Collins, 1995, p. 416.)

Permítanme señalar dos puntos finales sobre mi teoría del cambio de manera de pensar o cambio de opinión. Primero que nada, en tanto que aquí me he centrado en cómo los líderes cambian las mentalidades, la belleza de la teoría reside en su versatilidad. En mi libro, *Mentes Flexibles: El arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás*, muestro cómo estas mismas palancas trabajan cuando un líder en los negocios, como John Browne, trata de realizar cambios en BP (British Petroleum); un maestro trata de presentar una nueva teoría científica o política a su clase; un colega trata de persuadir a otro colega sobre la mejor manera de pensar sobre el lugar de trabajo; dos esposos que están discutiendo sobre la mejor manera de invertir el dinero o educar a los hijos; o una persona que por sí misma cambia bruscamente de filiación religiosa o política. Al menos en Estados Unidos, hay un tema que evito: ningún padre ha podido convencer a un adolescente de limpiar su cuarto.

El segundo punto es que, para bien o para mal, mi teoría del cambio de manera de pensar es amoral. Es decir, estas palancas están disponibles para cualquiera que desee usarlas. Un santo, un pecador, un publicista, un profeta. En el caso de las inteligencias múltiples, yo prefie-

Para bien  
o para mal,  
mi teoría del  
cambio  
de manera de  
pensar  
es amoral.



ro cuando las personas las utilizan de la manera más benévola; sin duda prefiero la utilización que el poeta Goethe hace del idioma alemán al del propagandista nazi Joseph Goebbels. De la misma manera, en relación con el cambio de manera de pensar, prefiero el cambio realizado por el Papa Juan XXIII al realizado por Benito Mussolini. Pero no hay forma de asegurar que una teoría, como mi teoría del cambio de manera de pensar, sea utilizada sólo por aquellos que uno aprueba, o solamente en la dirección que uno estima deseable. Regresaré a este tema después.

### Cinco mentes para el futuro

Por último me referiré a las cinco mentes que necesitamos cultivar en el futuro. Introduciré a la temática contándoles la historia de cómo llegué a abordar esta temática.

En español tengo una excelente casa editorial, llamada Paidós. Digo que ellos, el grupo Paidós, son excelentes, ya que han publicado casi todos mis libros en español; ellos los mantienen en venta; y cuando fui a España el año pasado, invitaron a mi hijo y a su esposa a cenar a El Bulli, que se dice que es el mejor restaurante del mundo. ¿Qué más pudiera uno pedir de cualquier casa editorial?

El año pasado, las gentes de Paidós me hablaron de una nueva colección que han publicado llamada *Asterisco*. Como el nombre lo insinúa, son volúmenes muy delgados, de cincuenta a cien páginas. La docena de autores, o algo así, que ha contribuido con Paidós, es realmente un grupo muy impresionante: el novelista Günther Grass, el sociólogo Pierre Bourdieu, el historiador Eric Hobsbawn, etcétera. Mis editores me preguntaron si me gustaría colaborar en la serie. Me bastaron diez segundos para decir “Sí”. Pero luego hice lo que ningún otro autor había hecho antes. En vez de ofrecer algunos artículos que ya habían sido publicados en inglés (o francés o alemán), les pregunté si podría escribir un manuscrito original. Los editores de Paidós me respondieron, por supuesto, con un igualmente entusiasta “sí”; casi siempre es preferible publicar algo nuevo que traducir un manuscrito ya publicado. Dije que me gustaría utilizar la invitación

de *Asterisco* para someter a prueba algunas ideas sobre la educación en el futuro, y ahora, muchos meses después, tenemos *Las Cinco Mentes del Futuro*. En dos años espero publicar una versión en inglés más larga del libro.

Y ahora, sin más, aquí están las cinco mentes para el futuro. De nuevo, las mencionaré brevemente y luego diré algunas palabras adicionales sobre cada una de ellas.

Las tres primeras mentes son cognitivas, se refieren al trabajo normal en la escuela:

- La mente disciplinada domina cuerpos de conocimientos y habilidades.
- La mente sintética decide lo que es más importante y entreteje los conocimientos de manera útil.
- La mente creativa se aventura regularmente en territorios nuevos e inexplorados.

Los dos últimos tipos de mente tienen que ver con nuestro tratamiento de la esfera humana:

- La mente respetuosa valora y estima la diversidad y trata de trabajar de manera efectiva con individuos de todos los orígenes y procedencias.
- La mente ética procede con base en principios. Busca actuar de manera que sirva a una sociedad más amplia.

Para dar vida a estos cinco tipos de mente, permítanme describir cómo cada una de estas mentes puede ser fomentada en un estudiante de secundaria o de universidad. La llamaremos Juanita.

Con el fin de llevar a cabo cualquier cosa significativa en el mundo, Juanita debe tener una mente disciplinada. La palabra “disciplina” tiene dos significados complementarios. Por un lado, una mente disciplinada es la que trabaja de manera regular en una temática o una habilidad y de esta manera logra una mejora estable en un nivel de excelencia. Por otro lado, una mente disciplinada es aquella que ha dominado las formas de pensar las disciplinas.

En la escuela, como un mínimo, esperamos que Juanita aprenda cómo pensar científica, matemática, histórica y artísticamente. Esto va

más allá de aprender reglas y hechos. Juanita necesita ser capaz de leer un informe científico y decidir si es creíble; por ejemplo, ¿debería utilizar este medicamento, o tiene muchos efectos secundarios? Necesita ser capaz de examinar un suceso actual, digamos, los asesinatos que están ocurriendo en Sudán, y determinar la analogía histórica apropiada. En general toma varios años adquirir una mente disciplinada, que realmente piense de manera diferente sobre los hallazgos científicos o los sucesos históricos de como lo hace una mente no escolarizada, o una que no piensa en ellos para nada.

A menos que uno haya adquirido cierta cantidad de pensamiento disciplinado, no es posible integrar o sintetizar conocimiento. Murria Gell-Mann, el galardonado premio Nobel de física, ha sugerido que la mente más valiosa del siglo XXI es la mente sintetizadora, la mente que puede navegar por la red, decidir qué es importante, a qué vale la pena dedicarle atención e investigar con detalle, qué debe ser ignorado. Una vez decidido qué es importante, Juanita necesita poner todo esto junto, de manera que tenga sentido para ella, porque necesita ser capaz de utilizarlo en el futuro. Y a menos que esté viviendo como ermitaña, necesita también poder ensamblar estas síntesis para que tengan sentido para otras personas: maestros, compañeros de trabajo, lectores, por ejemplo. Por desgracia, nosotros como psicólogos, no sabemos casi nada sistemático sobre como ocurre el hecho de sintetizar. Especulo que sintetizar siempre comienza desde una perspectiva o meta particular; y que existen varios formatos que ayudan a sintetizar, por ejemplo las diferentes listas o, más técnicamente, las taxonomías que he estado presentando hoy.

El conocimiento disciplinado es necesario para sintetizar, y sintetizar es necesario para la creatividad. Al crear conocimiento, la mente va más allá de lo que está dado, de lo que es conocido, hacia lo desconocido. La mente creativa desarrolla nuevas ideas, conceptos, historias, teorías, habilidades y busca demostrar que son deseables, necesarias y aun indispensables. Para decirlo de manera más coloquial, digamos que la mente creativa piensa de manera original y poco convencional.

---

*Si uno quiere cultivar una mente creativa, es menos importante impartir enormes cantidades de conocimientos, y más importante cultivar un estado mental retador.*

---

Evidentemente, el conocimiento y la habilidad son indispensables para la creatividad. Pero mis propios estudios sugieren que el aspecto cognitivo es menos importante y los aspectos personales son más importantes de lo que se ha reconocido. Puesto de manera sucinta, si Juanita debe mostrar una mente creativa, debe sentirse cómoda tomando riesgos hasta disfrutar arriesgarse, por así decirlo. Juanita debe estar dispuesta a cometer errores, recobrar el ánimo e intentar de nuevo. De hecho, se aburre o se pone escéptica cuando sus ideas son aceptadas rápidamente. Si uno quiere cultivar una mente creativa, es menos importante impartir enormes cantidades de conocimientos, y más importante cultivar un estado mental retador, de formulación de preguntas y hasta de cuestionamientos. Naturalmente, esa postura iconoclasta no garantiza que un pensamiento original y poco convencional sea bueno. Solamente un grupo de otros conocedores puede emitir juicios sobre la calidad de una idea novedosa; y a veces toma años, e incluso siglos, separar las innovaciones de calidad de las que son sencillamente “diferentes”.

Hasta el momento, mis tipos de mentes salen de la esfera cognitiva, la que yo he investigado por muchos años. Pero pienso que otros dos tipos de mente son tan importantes y posiblemente mucho máspreciados en este momento particular de la historia humana.

Los seres humanos siempre han reconocido las diferencias entre unos y otros, y en particular las diferencias entre un grupo o población y otro. Efectivamente, incluso los niños pequeños discriminan hombres de mujeres, inmediatamente detectan a aquellos que tienen un color de piel diferente, los que visten de manera diferente, hablan distinto o pertenecen a diferentes sectas o tribus. A decir verdad, los seres humanos sospechan de todos aquellos que lucen diferentes a ellos, y no necesitan un entrenamiento formal para tratar a “otros” como “peligrosos” o “malos”. Si el planeta fuera lo suficientemente grande, o las poblaciones estuvieran suficientemente separadas unas de otras, esta antipatía hacia el “otro” no sería tan tóxica.

Sin embargo, hoy día, difícilmente ningún grupo está separado uno de otro. El lema

publicitario “el mundo global” significa que cada grupo se percata de que es uno entre muchos. Y el término “diversidad” adquiere un nuevo y urgente significado en cualquier gran ciudad, en donde lo que una vez fue población mayoritaria, es ahora una entre muchos grupos luchando por tener éxito. En efecto, dondequiera que uno vaya, ya sea a Detroit, Delhi, o Dusseldorf, el flujo de emigrantes de diferentes orígenes, aspiraciones, religiones y creencias políticas está presente.

Por lo menos Juanita necesita tolerar la diferencia. Como observamos en zonas candentes como el Medio Oriente o Irlanda del Norte, diferencias apenas perceptibles aún son suficientes para desencadenar una guerra. Sin embargo, no deberemos estar satisfechos con la mera tolerancia. Más bien, sostengo, es por mucho preferible si Juanita acepta y acoge con agrado las diferencias, en apariencia, origen, aspiraciones, sistema de creencias, mientras estas diferencias no amenacen su bienestar físico. La mente respetuosa de Juanita otorga el beneficio de la duda a aquellos que no pertenecen a su familia o su clan, busca entenderlos, trabajar con ellos, tejer una tela realmente más fuerte y hermosa debido a los diferentes hilos que la constituyen.

El dicho “Amar al prójimo” es tan viejo como la Biblia y tan reciente como las Comisiones de la Verdad y la Reconciliación que han surgido en varios rincones del mundo. Y precisamente lo que cataliza la tolerancia y el respeto es un asunto que ha preocupado a la gente mucho más sabia que yo, por milenios. En este punto, basta decir que los jóvenes aprenden de los adultos (los más viejos) a los que respetan. Si Juanita vive en una comunidad respetuosa, es probable que respete a los demás; si vive en una comunidad resquebrajada por la antipatía y el conflicto, es posible que al crecer se una a las filas de los descontentos. El desafío para las personas sabias es descifrar cómo llevar a cabo la tarea de lograr comunidades más respetuosas y conservarlas así.

El último “tipo de mente” es el de la mente ética. En tanto que el respeto y la moralidad son la esfera de las relaciones persona a persona, la ética supone una conceptualización más compleja. Pensamos en ética en referencia al obrero

que busca desempeñar su misión ocupacional con integridad; y en referencia al ciudadano que busca trabajar por el bien común o más amplio.

En un proyecto con el que he estado vinculado por más de una década, buscamos entender y cultivar el “buen trabajo”, un trabajo que es excelente, ético y significativo. Cada profesión tiene una esencia ética: el médico busca curar al enfermo, el abogado asegurar que su cliente reciba justicia, el contador certificar que las cuentas cuadren y reportarlas con precisión a la gerencia y al público. El trabajador ético busca honrar este compromiso medular; siempre se pregunta “¿Estoy procediendo de manera tal que, si otros supieran lo que estoy haciendo, estaría orgullosa o avergonzada de mí?”.

El mismo tipo de pregunta surge con respecto al ciudadano. Los ciudadanos pueden evadir sus responsabilidades; pueden apoyar solamente aquellas políticas que le beneficien personalmente; o pueden elegir pensar más universalmente y actuar de manera tal que incremente el bienestar de los demás y de la comunidad como totalidad. Thomas Hobbes describió la condición humana básica como “desagradable, bestial y de comportamiento brusco”; Jean Jacques Rousseau dijo que los seres humanos eran buenos salvajes corrompidos por la sociedad. Yo prefiero el retrato contemporáneo introducido por el filósofo estadounidense John Rawls, quien dijera que deberíamos buscar crear una sociedad en la que deseáramos vivir, si no supiéramos que mano en particular nos tocó jugar.

Toma muchos años construir una esencia ética para una profesión; y toma por igual mucho tiempo desarrollar una ciudadanía que esté orientada al bienestar general. A pesar de lo que a algunos en el Washington de hoy en día les gustaría creer, una sociedad democrática no puede ser impuesta desde fuera. Y desgraciadamente, es mucho más fácil menoscabar un sentido de lo profesional o una ciudadanía desinteresada, que crearla desde el principio.

Aun si queremos vivir en un mundo que sirve a la gente aparte de aquellos con recursos financieros, no tenemos otra opción que trabajar hacia la creación de mentes éticas. Para ponerlo de manera más positiva, deberíamos

*Aun si queremos  
vivir en un mundo  
que sirve a la gente  
aparte de aquellos  
con recursos  
financieros,  
no tenemos otra  
opción que trabajar  
hacia la creación  
de mentes éticas.*

esforzarnos para crear mentes éticas. Nuestros estudios sugieren que es probable que Juanita desarrolle una mente ética si proviniese de una familia con un sistema de valores sólido y positivo; si se topara con personas e instituciones que incorporan el buen trabajo; si tiene tutores y pares que modelen y busquen el buen trabajo, y si puede aprender lecciones inspiradoras de modelos positivos y lecciones cautelosas de ejemplos de trabajo malo y amañado. Si estas condiciones no se presentan, Juanita y aquellos que la rodean deben intentar crear nuevas instituciones que incorporen principios éticos. Me inspiro en una famosa frase de la antropóloga Margaret Mead: “Sin duda, un pequeño grupo de personas comprometidas, puede cambiar el mundo. En realidad, es lo único que lo ha hecho”.

### Conclusión

Hemos cubierto gran cantidad de terreno en la última hora, no demasiado, espero, pero mucho. Inicié describiendo mis propios antecedentes, las razones por las que me atrajo el estudio de la mente y mi gradual desencanto de la atractiva, pero a la vez imperfecta visión de Jean Piaget. Luego describí las tres principales líneas de trabajo en las que he estado comprometido.

- Un esfuerzo por delinear la organización de la mente, como mejor la entiendo. Y ésa es la teoría de las inteligencias múltiples: un conjunto de ocho o nueve capacidades computacionales que todos tenemos, pero ninguno de nosotros tiene un perfil idéntico.
- Una teoría de cómo se dan varios cambios mentales. En tanto que las entidades de la mente difieren, y el tamaño de las arenas varía igualmente, todos los cambios mentales pueden ser descritos en tanto se involucren una o más de las siete palancas: Por conveniencia todas ellas inician con la letra “R” en inglés, e incluyen: Razón, Investigación, Resonancia, Redescripción, Recompensas y Recursos, Acontecimientos del mundo real y Resistencias superadas.
- Un retrato de los cinco tipos de mente que probablemente deben ser privilegiadas en el futuro. Tres de esas mentes tienen que ver con la cognición: la mente disciplinada, la mente sintética y la mente creativa. Las dos últimas,

igualmente importantes, tienen que ver con la esfera humana; la mente respetuosa y la mente ética.

Posiblemente no haya escapado a su atención que mi erudición es de cierto tipo. No paso mucho tiempo definiendo términos. He llevado a cabo experimentos, pero la mayor parte de mi trabajo es de observación y descriptivo. Me veo a mí mismo como sintético, como alguien que trata de elaborar ideas y hallazgos que tengan sentido para mí y espero que para los demás. Utilizo las inteligencias en las que parece que soy fuerte, la lingüística en particular, de manera lógica y convincente para los demás, por supuesto esto tiene que ver con la inteligencia interpersonal.

Finalmente, como académico me he pasado la mayor parte de mi vida tratando de entender y explicar. Pero en los años recientes, me he llegado a dar cuenta de que la comprensión no es suficiente, al menos para mí. A menos que el conocimiento que hemos acumulado sea utilizado para buenos fines, corremos el riesgo de ser omniscientes y aún así ser destructivos. Nuestro reto en el mundo no es el acumular más conocimiento, para eso somos muy buenos. Nuestro reto es movilizar el conocimiento que poseemos, ponerlo al servicio de los fines que podemos justificar en voz alta a nosotros mismos y a los demás; seguir principios, aun cuando vayan contra nuestro propio interés; arriesgarse a hablar con voz fuerte cuando veamos que se dan injusticias; y en la medida que podamos, crear o unirnos a instituciones que reflejen nuestros altos valores y lo mejor de nosotros mismos. Es por eso que he estado estudiando y tratando de promover el Buen Trabajo. Es por eso que busco privilegiar la Mente respetuosa y la Mente ética.

Me siento honrado de haber sido invitado a hablar en su país, que tanto ha contribuido al mundo, pero que también ha conocido mucha tristeza en los últimos años. Espero que lo que he dicho sobre la mente haya resultado ser de interés. Aun más, al menos espero que algo de lo que he dicho pueda ser movilizado para ayudarles a ustedes y a sus compatriotas, dondequiera que vivan, a tener una mejor vida individual y colectivamente. Gracias.

Nota del traductor

1. “Labour” significa trabajo, pero también es el nombre del partido político de izquierda en Gran Bretaña.

*Copyright Howard Gardner, 2005. Trabajo presentado en la Conferencia de Expo Gestión, Bogotá, Colombia, Mayo 25 de 2005. No está permitido citar sin permiso escrito. Dirija su correspondencia a: Harvard Graduate School of Education  
Larsen 201, 14 Appian Way  
Cambridge, MA 02138  
(617) 496-4929*