

EXCLUSIVA

LA REVOLUCION DEL CEREBRO

Por George GALLUP

ESTOY convencido de que la Humanidad puede operar tales maravillas en un futuro previsible, que la única palabra adecuada es, efectivamente, la de «milagros». He aquí por qué he titulado mi libro «El milagro está ante nosotros». Y este milagro es en el orden intelectual y mental donde debe producirse.

Una comprobación me sorprende: el hombre ha empleado un tiempo increíble en descubrir la grandeza de su cerebro. Este es uno de los misterios de la Historia. Los griegos, que inventaron el «conócete a ti mismo» y que centraban su filosofía en la razón, habrían debido ser los primeros en aprender las maravillas del cerebro humano. Muy al contrario, le concedían una importancia inferior a la del corazón. Para Aristóteles, el cerebro era un sistema de refrigeración encargado de condensar los vapores emitidos por el corazón y atribuía la inteligencia superior del hombre a la manera en que su cerebro realizaba brillantemente esa tarea delicada: mantener el corazón suficientemente frío para que tuviese una actividad mental óptima.

Esta ignorancia duró siglos. De hecho, casi dos milenios. Todavía ayer, en 1946, un eminente fisiólogo podía declarar: «A decir verdad, tenemos una idea tan aproximativa de la manera como funciona el cerebro,

¿Cuánto tiempo invertimos en prever y organizar seriamente nuestro porvenir, lo que no tiene nada que ver con la cuestión de saber dónde pasaremos nuestras próximas vacaciones? ¿Cuántas ideas originales tenemos, no forzosamente ideas nuevas para la Humanidad, sino ideas nuevas para nosotros? ¿Somos capaces de leer en una tarde una obra dedicada a la política extranjera o a algún otro tema serio y escribir al día siguiente por la mañana un comentario inteligente sobre el problema tratado? He aquí unas cuantas preguntas-tests, que permiten medir el abismo que separa nuestras capacidades mentales del uso que hacemos de ellas.

Se objetará que, en bien de la civilización moderna, no es necesario que cada uno de nosotros se transforme en filósofo, y que es más sencillo dejar la pre-ocupación de reflexionar a una minoría de pensadores. Primero, el mejor medio para que surjan esos grandes espíritus consiste en elevar el nivel general del grupo del que deben emanar. Por otra parte, nadie discutirá que estamos muy lejos de haber resuelto los problemas principales de la existencia individual y de la vida en sociedad; no es sino ejerciendo al máximo las capacidades intelectuales de cada uno de nosotros como podremos, en el curso de las próximas generaciones, hallar soluciones y llevarlas a la práctica. Desde hace treinta años observo, día a día, el mundo que



sólo utilizamos un dos por ciento de nuestra capacidad intelectual

★

en el futuro, los hombres excepcionales desempeñarán un papel fundamental

★

y, sin embargo, no será el triunfo de la mediocridad, el proceso vendrá de las pequeñas aportaciones hechas por millones de personas

que podríamos imaginar, igualmente, que el cráneo está relleno de guata; esto no cambiaría gran cosa nuestros conocimientos. Luego, muy recientemente, un nuevo invento ha venido a dar un latigazo estimulante al estudio del cerebro: el de las calculadoras electrónicas. La manera ingeniosa con que estas máquinas registran los datos y resuelven problemas recuerda, en cierta medida, el funcionamiento del cerebro. Esta proximidad entre unas máquinas refinadas y nuestros procesos mentales nos ha hecho, súbitamente, adquirir conciencia de la perfección extraordinaria de estos procesos: intentar imitarlos de manera mecánica plantearía dificultades extraordinarias, prácticamente insuperables. Así, de rechazo, el más bello instrumento creado por el hombre canta las glorias de la capacidad mental de su inventor. Precisamente porque se desconocía la perfección del cerebro humano y las posibilidades que ofrece, no nos habíamos dado cuenta hasta el presente hasta qué punto no lo empleamos bien. Naturalmente, no se puede medir con exactitud la importancia de la reflexión de una persona. Pero, basándome en la observación, así como en la opinión de los expertos, estimo que un miembro de nuestra sociedad occidental no utiliza sino entre un dos y un cinco por ciento, por término medio, de su potencial intelectual. Entendámonos: cuando hablo de *pensamiento* o de *reflexión*, aludo al pensamiento y a la reflexión abstractos, a los que se refieren esencialmente a las ideas. No me intereso ahora por la actividad del cerebro dedicada a los simples detalles de la existencia diaria, ni a esos pensamientos vagos y distraídos que atraviesan nuestro espíritu en cada instante de la jornada. Se juzgará, tal vez, que soy pesimista, pero basta interrogarse honradamente para reconocer que no hay nada de eso.

me rodea y estoy sorprendido por ver con qué torpeza —incluso diría con qué estupidez— abordamos nuestros problemas e intentamos zanjarlos. El hombre avanza, pero lentamente, demasiado lentamente.

¿Podemos dar un gran salto adelante semejante al de la época greco-romana? Afirmando que sí. ¿Cómo? Cambiando el carácter de nuestra civilización. Si hacemos intervenir en mayor grado el espíritu —nuestro espíritu— podremos efectuar en el dominio intelectual y mental progresos equivalentes a los que hemos realizado en plano material.

la memoria: un ídolo que debemos derribar

Tal revolución significa una nueva filosofía de la enseñanza. En nuestro sistema occidental se insiste en el uso prácticamente exclusivo de la memoria. Se trata de aprender y retener los hechos; la formación y el entrenamiento del cerebro se dejan a un lado. En mi opinión hay que hacer lo contrario. Ciertamente, las gentes tienen necesidad de conocimientos, pero les es todavía más necesario saber utilizar su inteligencia. Esto no puede dejarse a la pura casualidad, como sucede actualmente. Mi despacho se encuentra a dos pasos de Princeton, una de las Universidades más justamente célebres de los Estados Unidos; me basta atravesar la calle para asistir a una clase o a un seminario. Si formulo mis críticas delante de uno cualquiera de los excelentes profesores que ejercen allí, seguramente se asombrará y me contestará: «Eso no es exacto; enseñamos a nuestros estudiantes a pensar». En realidad, les proporcionan un conjunto de infor-

maciones y estiman que, de una manera o de otra, el proceso, que consiste en aprender hechos y retenerlos, enseña, además, a utilizar la inteligencia. Eso es falso. Si podéis repetir lo que ha dicho el profesor, si podéis recitar lo que dice el libro, sois unos brillantes estudiantes. Yo he visto en acción grandes cantidades de esos excelentes sujetos: no son capaces de reflexionar sobre un problema de manera más profunda que el último de la clase.

En vez de dejar a un lado la formación del cerebro, de esperar recogerla como un subproducto de la enseñanza, estimo que es preciso invertir la marcha. En el porvenir, nuestras escuelas, nuestras Facultades y nuestras Universidades deben ejercitar primero la inteligencia de los alumnos; equipados de esta manera y ayudados por las nuevas técnicas de enseñanza —como la instrucción programada que se utiliza en las máquinas de enseñar—, los alumnos podrán adquirir fácilmente los conocimientos que necesitan. ¿Cómo podría hacerse de otra manera por lo demás? Desde hace, algunos decenios asistimos a una explosión de los conocimientos humanos, e incluso en un sector bien definido, nadie puede pretender hoy conocer todos los nuevos adelantos. Se hace indispensable, para cada uno de nosotros, separar lo esencial de lo accesorio; si no, nos veremos envueltos en un farrago de



detalles. Ese talento particular se aprende: forma parte de esa disciplina de conjunto que consiste en saber cómo utilizar el cerebro.

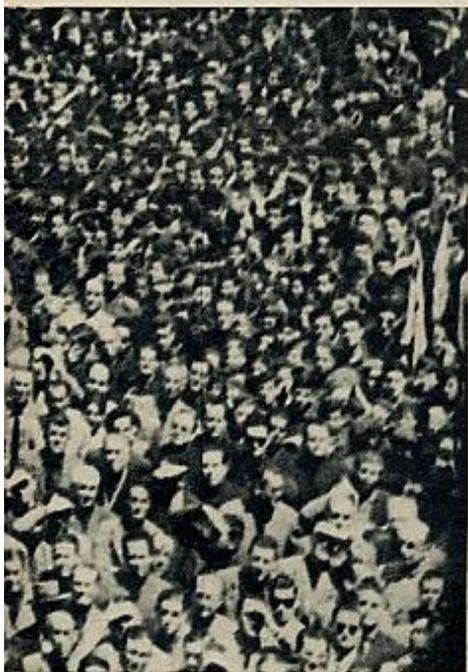
Instrumentos para cultivar el cerebro

La experiencia nos demuestra que es posible desarrollar directamente cierto número de disposiciones intelectuales, tales como la percepción, la concentración —todo el mundo conoce el dominio de los indios en ese terreno—, la imaginación, el arte de organizar las ideas, la habilidad para resolver problemas y para tomar decisiones. Tomemos este último caso, por ejemplo. Día tras día, cuando estoy sentado a mi mesa de trabajo, el 90 por ciento de mi tiempo está ocupado en tomar decisiones. Mis colaboradores abren la puerta de mi despacho, me explican tal problema que se les plantea y su exposición termina siempre con la misma pregunta: «¿Qué hacemos?». Naturalmente, yo no soy una excepción. La mayor parte de las personas que tienen alguna responsabilidad en su actividad profesional se hallan en la misma situación que yo. Para desarrollar la habilidad de resolver problemas, se imaginó en Harvard, hace unos años, el método de los casos, utilizado por la *Business School*. Se plantea a los estudiantes un problema parecido a los que conocerán más tarde en su vida profesional y se les enseña a analizar sus elementos, a imaginar las diferentes soluciones posibles, luego a elegir la que parece la mejor. Este método se ha extendido a la mayor parte de las *Business Schools* norteamericanas, pero no han pasado de ahí. No se ha introducido en la enseñanza primaria y secundaria. Creo que esto es un error. Se le puede utilizar a todos los niveles, incluso con niños de cinco años, planteándoles problemas de su edad. Formaremos así individuos más conscientes de sus actos. En el curso de mi carrera he podido observar la manera de pensar de más personas, puestas en toda clase de circunstancias, que la mayor parte de mis contemporáneos, y he advertido que casi todas dejan de reflexionar desde los primeros segundos. Sólo el enseñar a las personas a franquear una etapa suplementaria sería un progreso considerable. Lo mismo sucede en el dominio de la percepción, de la imaginación... No me interesa una pequeña minoría, ya acostumbrada a hacer buen uso del cerebro, sino la gran masa de mis conciudadanos.

Tengo, en efecto, la impresión de que, en el curso de los próximos años, los seres excepcionales desempeñarán un papel menor que en el pasado, por una razón muy sencilla: entramos en una era de especialización en todos los dominios, y el progreso vendrá más de las pequeñas contribuciones hechas por millones de personas que de las grandes contribuciones hechas por una minoría. Es, pues, todo beneficio, el enseñar a cada uno a organizar mejor sus ideas, a reflexionar con mayor seriedad, a **SIGUE**

GEORGE Gallup (sesenta y dos años) es conocido en el mundo entero principalmente por haber creado un método nuevo de información sociológica: los sondeos de opinión cuyo uso ha hecho un nombre común: un GALLUP. Este método parte de datos estadísticos, se basa en la entrevista directa y permite la previsión. No sólo le ha dado celebridad, sino que también ha hecho su fortuna por sus aplicaciones al mundo de los negocios, y de la publicidad, en el que ha introducido, particularmente en lo relativo al estudio de los mercados, un instrumento científico que hasta entonces faltaba en absoluto.

Nacido en el Oeste medio, doctor en Ciencias Políticas por la Universidad de Des Moines (Iowa), George Gallup no es sólo un profesional. Tiene también la preocupación de obtener de sus observaciones particulares conclusiones que puedan rendir servicio a la colectividad: éste es el objeto del libro cuyas líneas generales expone aquí en exclusiva para TRIUNFO.



Las masas, cada vez con más fuerza en la vida actual, deben ser preparadas para emplear al máximo su cerebro. Gallup, cuya foto aparece arriba, ha sido el pionero de los sondeos de opinión. En un futuro que él cree próximo, infinidad de comités funcionarán en todo el mundo para lograr el mayor aprovechamiento de la energía mental...



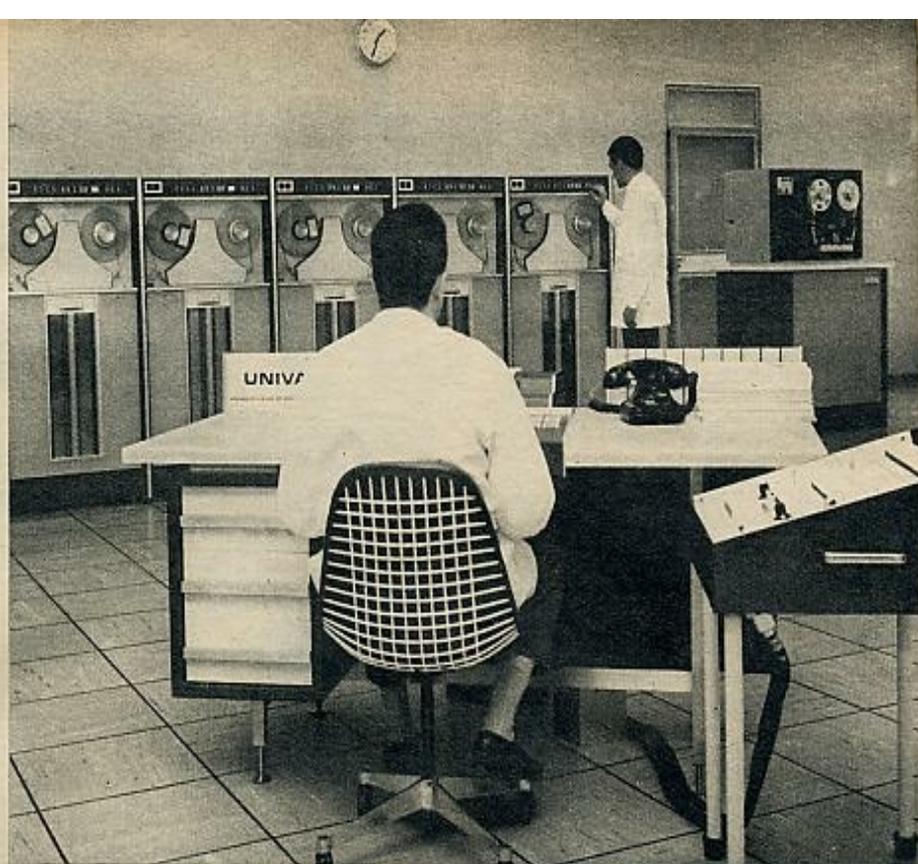
perfeccionar su manera de abordar los problemas y de resolverlos. Esta transformación de nuestro sistema de enseñanza la hará, al mismo tiempo, más atrayente, más excitante para el espíritu. Saber utilizar el cerebro es, en sí, una cosa apasionante. Cuando yo he pensado asiduamente en la solución de un problema, tengo la misma sensación de felicidad —al llegar al final— que uno de esos jóvenes estudiantes de Princeton cuando su equipo de fútbol gana el campeonato. Pero, por el momento, es un placer que la mayor parte de las gentes no han saboreado nunca, y no han sabido nunca que era un placer.

un grupo de hombres hace milagros

Ese perfeccionamiento individual no basta si se quiere transformar nuestra sociedad dando a las actividades del espíritu el lugar que les corresponde. Durante centenares de miles de años, el hombre ha dedicado casi exclusivamente su genio inventivo a preparar mejores instrumentos y más perfeccionados. Con el descubrimiento de los metales ha cumplido progresos sorprendentes en este dominio, pero en la historia de la Humanidad esa revolución se ha producido muy tardíamente. Es posible establecer una comparación interesante entre la falta de imaginación del hombre en el plano material, durante muchos milenios, y su timidez actual para inventar nuevos instrumentos políticos y sociales: los metales existían desde siempre, el hombre los tenía a su disposición, pero durante mucho tiempo no se le ocurrió buscarlos y utilizarlos; de la misma manera, en la actualidad, la energía mental es abundante, podemos emplearla para el mayor beneficio de la Humanidad si somos lo suficientemente hábiles para encontrar los medios que permitan hacerla funcionar.

Miremos a nuestro alrededor: existen hoy, tanto en los Estados Unidos como en el mundo entero, millones de personas cultivadas, inteligentes, llenas de talento, que están dispuestas a dedicar parte de su tiempo y de su energía a los problemas políticos y sociales que nos asedian. Pero nadie recurre a sus servicios, porque nadie se ha preocupado jamás de elegirlos, de reunirlos, de ponerlos en acción y de extraer conclusiones prácticas de sus trabajos. Necesitamos genio inventivo para crear los instrumentos políticos y sociales necesarios, siempre que guardemos en la memoria un principio esencial: esos instrumentos deben estar adaptados a las gentes que se quiere alcanzar e interesar. Los funcionarios y los políticos se quejan frecuentemente de que sus administrados no asisten a las reuniones organizadas para ellos, y, cuando están presentes, no manifiestan su opinión. De hecho, no es al público al que hay que criticar, sino a los organizadores, porque por no haber encontrado los medios aptos para atraer a la gente, son ellos los responsables de esta apatía.

Poseo en este terreno cierta experiencia. Siempre ha sido muy alentadora. En casi todas las situaciones en que he comprobado un esfuerzo para utilizar inteligentemente los talentos de nuestros conciudadanos, el resultado ha sido sorprendente. He aquí un ejemplo: desde hace trece años presido el Jurado que selecciona las poblaciones para el premio *All America Cities*. Es una institución típicamente norteamericana, en la que concurren todas las ciudades de nuestro país. La recompensa se atribuye a la que presenta la realización más notable para mejorar la suerte de sus habitantes. Todos los años, centenares de ciudades acuden al concurso, y nosotros interrogamos a sus representantes para saber lo que cada ciudad ha hecho y cómo lo ha hecho. Si se llega al fondo de las cosas, uno se da cuenta invariablemente de que, cuando puede hablarse de un éxito, se debe a un esfuerzo colectivo: un equipo o un comité que reúne personas activas e inteligentes se ha aplicado al trabajo según un plan bien establecido. Desgraciadamente, éstos son casos demasiado aislados y pienso con tristeza en los millones de talentos todavía sin emplear, en este país



La invención del cerebro electrónico hizo adquirir conciencia de la complejidad de los procesos mentales.

y en otros. No hablo a la ligera: hemos realizado encuestas en este terreno. En el curso de un sondeo efectuado en Estados Unidos, hemos descubierto que el 61 por ciento de las personas interrogadas están dispuestas a dar, por término medio, cuatro horas de trabajo por semana dentro de un comité, para intentar resolver los problemas de su comunidad local. Si se refieren estas cifras a la población adulta de los Estados Unidos, se obtiene una cifra astronómica: 245 millones de horas por semana. Disponemos hoy de este enorme potencial de buena voluntad, pero nadie se preocupa por utilizarlo.

Una solución evidente consiste en alentar a los alcaldes y otras autoridades locales o regionales a crear comités que se ocupen de los problemas de sus comunidades: tantos comités como problemas haya. Desgraciadamente, la palabra *comité* no tiene buena prensa, porque, hasta el presente, en la mayor parte de los casos, esta institución ha funcionado mal. Cambiemos la palabra si se quiere; hablemos mejor de *equipo* y cambiemos, sobre todo, la organización del trabajo. El problema no es insuperable: se sabe, si se desea verdaderamente, hacer trabajar eficazmente a un grupo de hombres. A escala nacional, el mismo procedimiento puede ser utilizado; de hecho, se le utiliza de manera muy notable en Inglaterra con las *Royal Commission of Inquiry*.

Se me objetará que existen ya personas, en todos los niveles administrativos y gubernamentales, que se ocupan activamente de esos problemas. De hecho, ésta es una ilusión comúnmente mantenida en el público. No faltan inteligencias brillantes ni en los medios gubernamentales ni en la mayoría de las instituciones, pero hay muy pocas que sean libres de dedicar a los problemas importantes una parte consecuente de su tiempo. Millares de personas tratan rutinariamente tal o cual aspecto poco importante de la cuestión; el número de los que la abordan en su conjunto es ínfimo, así no hay que asombrarse de que el problema subsista y de que en ninguna parte se vean formuladas las soluciones originales que exige. ¿A qué se debe tal estado de cosas? Sin duda al hecho de que no nos hemos organizado para reflexionar.

pongamos rumbo hacia la imaginación

No es sólo en la cabeza del país, sino en todos los estratos de la sociedad —y particularmente en el mundo de los negocios— donde los individuos de ta-

lento están enfrascados en tareas administrativas que devoran lo mejor de su tiempo. Por otra parte, esa carga es siempre bien recibida. La presión social y el clima en que vivimos son más favorables a la acción que a la reflexión. ¡Cuántos dirigentes y jefes de empresa llegan a sus despachos a primera hora de la mañana y se marchan a última hora de la tarde columpiándose en la ilusión de que son eficaces, cuando son solamente activos! Si uno de ellos declarara que se va a la montaña quince días para reflexionar con calma en el porvenir de la empresa o del país, sería considerado por unos como ligeramente chiflado y, por otros, como un perezooso redomado. De hecho, nos gusta sumergirnos en los detalles y nos parecemos como hermanos a aquellos teólogos bizantinos tan preocupados por el sexo de los ángeles.

Nuestras riquezas están al alcance de la mano, pero mientras la energía mental no sea correctamente desarrollada, organizada y dirigida, los resultados serán inexistentes. No se trata de cambiar los fines de nuestra sociedad, pero los medios para alcanzarlos deben transformarse a medida que se acumulan nuestros conocimientos y nuestras experiencias. Siempre, a lo largo de mi carrera, he luchado para hacer aceptar nuevos métodos y he necesitado años para hacer admitir las cosas más sencillas, más evidentes y más razonables. «Es natural —se me dice—, el ser humano es fundamentalmente opuesto a los cambios.» No creo nada de eso. En ciertos dominios estamos condicionados, como el perro de Pavlov, a precipitarnos sobre cualquier novedad. Ya se trate de automóviles o de detergentes, la gente compra cualquier cosa porque es nueva, y la publicidad utiliza ese adjetivo hasta la saturación. Si es nuevo, debe ser lo mejor...

En cambio, en el dominio social, educativo y político, nadie nos ha enseñado la necesidad de cambiar. Las instituciones creadas en el pasado son veneradas con beatitud, pero si los hombres que las crearon hace varios decenios, e incluso hace varios siglos, volvieran a la tierra, quedarían esternados al ver que no hemos avanzado ni un paso. Debemos volver a encontrar su genio inventivo, su gusto por la novedad, para poner mejor en obra, individual y colectivamente, nuestras extraordinarias capacidades intelectuales. Si lo hacemos así, el milagro está ante nosotros.

G. G.
(Fotos CIFRA)

(Copyright OPERA MUNDI-FIEL
1964 y "TRIUNFO" para ESPARA)

LOS EQUIPOS DE ESTUDIO QUE PROPUGNA GALLUP

Reflexionando acerca de la experiencia adquirida sobre los equipos para estudio de problemas de interés general, George Gallup considera indispensable observar en su composición las reglas siguientes:

- 1 Dimensiones del equipo: un reducido número de personas —de diez a veinte aproximadamente—, cada una de las cuales debe aportar una contribución precisa.
- 2 Elección de los miembros: debe hacerse por dos o tres personalidades independientes, de manera que se evite toda ingerencia política, las cuales buscarán, para formar parte del equipo, personas familiarizadas con el problema de que se trata o que dispongan de un interés que las predisponga a abordarlo, habiendo dado prueba de su talento para emitir ideas nuevas, y que sean objetivas y reputadas por su juicio sano y equilibrado. Serán rechazadas, en cambio, las personas excesivamente vinculadas a un grupo de presión directamente interesado en el problema en cuestión o ya comprometidas por una toma de posición anterior o susceptibles de ser afectadas en su vida profesional por una opinión crítica que pudieran emitir respecto de su propia profesión o que no disfruten de una reputación de primer orden.
- 3 Anonimato: los nombres de los miembros del grupo no deben ser revelados hasta la aparición del informe final.
- 4 Aislamiento: el grupo se reunirá en un lugar cómodo, lejos de una gran ciudad o de cualquier otro centro de atracción, de manera que pueda trabajar asiduamente y sin interrupción.
- 5 Retribución: los gastos de los miembros les serán reembolsados, pero no serán remunerados por su participación. Esta debe considerarse como un servicio rendido a la comunidad, tanto por ellos mismos como por las empresas que los emplean habitualmente y que les concederán autorización para asistir a las reuniones del comité.
- 6 Problemas a estudiar: pueden ser muy variados. Citemos, por ejemplo, la criminalidad, defensa nacional, cuestión racial, delincuencia juvenil, paro, excedentes agrícolas, relaciones entre empresarios y empleados, efectos de la automatización, ayuda a los países extranjeros, enseñanza, urbanismo, vivienda, sistema carcelario, limitación de la natalidad...
- 7 Los datos básicos del problema planteado serán reunidos por el secretario del equipo y entregados a los miembros del grupo: no sólo los hechos y estadísticas, sino también las diferentes teorías o propuestas elaboradas a este respecto. Esta preparación del trabajo es indispensable si se quiere que la discusión parta de una base común para todos y permanezca en contacto con la realidad.
- 8 Procedimiento: las primeras reuniones se dedicarán a asegurar que cada uno está bien al corriente de los aspectos esenciales del problema y que está de acuerdo a este respecto. A partir de la etapa siguiente, se estimulará la imaginación de los miembros del grupo de tal manera que se hagan aparecer las diferentes soluciones posibles; el método empleado puede ser el de la discusión, tan libre y espontánea como sea posible, conocida en los Estados Unidos con el nombre de brain-storming. Luego, el grupo estudiará a fondo las soluciones presentadas y hará su elección.
- 9 Duración: un grupo trabaja de manera eficaz cuando está relativamente acuciado por el tiempo, para no perderse en digresiones inútiles. Un esfuerzo intensivo de tres a cuatro semanas es preferible a una discusión desahogada durante meses. Si al finalizar ese plazo no se ha llegado a un resultado positivo, es preciso nombrar un nuevo equipo antes que dejar que el primero se arrastre interminablemente.
- 10 El informe final será hecho público en la máxima medida posible: comunicación a la prensa, a las asambleas legislativas, a las Universidades; será puesto en venta en los quioscos, etc. Debe ser completo, bien presentado y fácil de leer.
- 11 Realización práctica de los resultados: el fin de la operación consiste en informar a los electores y ayudar al legislador y al Gobierno. Estos últimos deben permanecer libres de seguir —o no— las recomendaciones, pero, si son razonables, puede esperarse que el público haga presión sobre sus dirigentes para que las tengan en cuenta.



aquí está la
VERDAD

LIMON NATURAL un tesoro para la Salud

Con medio limón bien exprimido, azúcar y agua muy fría obtiene Ud. mismo un refresco que no lo hay mejor ni en PRECIO ni en CALIDAD.

El limón natural no es una bebida exótica de importación. No apelamos a su patriotismo, confiamos en su sentido común.



Si es Ud. detallista y desea abastecerse de cartones, indicadores de precio, bolsas, folletos y exprimidores, solicítelos del SPA. Apartado n.º 50.525 MADRID o Apartado n.º 1.333 VALENCIA.

Si desea Ud. un moderno aparato luminoso "AQUI ESTA LA VERDAD" - LIMON NATURAL" para su bar o cafetería solicítelo gratis a la misma dirección.