

Foto: Maggy Producciones

# La inteligencia en los negocios

RAMÓN E. RIVERA CHÚ  
Profesor e Investigador  
CENTRUM Católica

Es común considerar que las personas inteligentes lo son porque destacan en los estudios. Cabría entonces cuestionarse por qué algunas personas con alto cociente intelectual (IQ) reflejado en grados académicos no demuestran el mismo nivel de inteligencia en la administración de sus propios negocios o por qué personas con IQ superior trabajan como empleadas para otras con un IQ promedio, pero con mayor habilidad social.

Empecemos por definir a la inteligencia humana como la capacidad que tiene nuestra especie para resolver problemas o desarrollar productos que son valiosos en una o más culturas (Gardner & Hatch, 1989); es decir, ser inteligente no solamente consiste en hallar soluciones a problemas, sino que estas soluciones deben ser apreciadas como tales por un colectivo social, lo que, en el mundo de los negocios, estaría dado por el valor que reconoce el mercado.

Esta capacidad intelectual reside en el cerebro, un órgano que representa menos del 2% del peso de un ser humano adulto, pero que posee la increíble suma de 1011 neuronas responsables de producir 1015 sinapsis, enlaces electro-químicos entre neuronas que hacen posible el aprendizaje. El cerebro se divide, a su vez, en tres zonas especializadas, las cuales son de la más interna a la más externa: (a) reptiliano o totalmente inconsciente, responsable del instinto, la voluntad y las funciones vegetativas; (b) límbico o inconsciente, responsable de la memoria, la motricidad y las emociones; y (c) cortical o consciente, responsable del pensamiento, el raciocinio y el lenguaje. Al mismo tiempo, la fisiología del cerebro presenta dos hemisferios simétricos: (a) izquierdo o lógico, orientado al cumplimiento de la tarea sobre la base del análisis cuantitativo y el pensamiento verbal secuencial; y (b) derecho o intuitivo, enfocado en la relación interperso-

nal a partir de la síntesis cualitativa y el pensamiento visual lateral.

De otro lado, gracias a las investigaciones pioneras del profesor Howard Gardner de Harvard University, se sabe que la inteligencia humana es un fenómeno multidimensional.

Él reconoció las limitaciones del IQ como único descriptor de la inteligencia y propuso ocho tipos de inteligencia (Gardner, 1983;

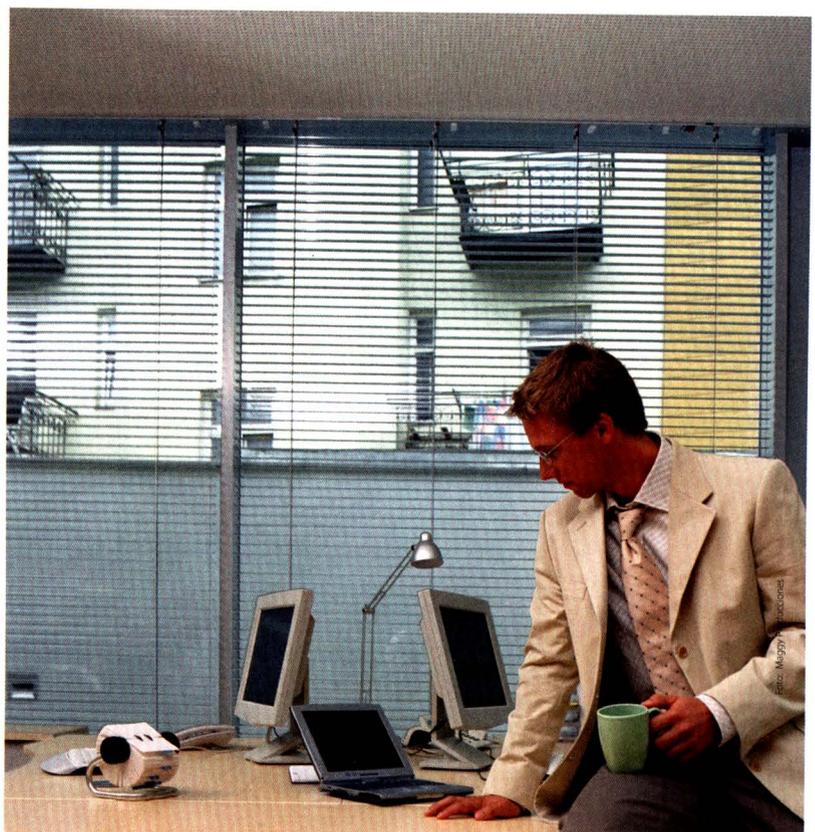
Gardner, 1999) que describen más ampliamente el potencial de las personas: (a) lingüística en escritores, (b) lógico-matemática en científicos, (c) musical en compositores, (d) corporal-cinética en atletas, (e) espacial en arquitectos, (f) interpersonal en sacerdotes, (g) intrapersonal en psicólogos, y (h) naturalista en curanderos. Estas inteligencias varían a través de la educación, difieren según los ambientes culturales, determinan las formas de aprendizaje e indican distintos niveles de habilidades.

---

## Surge la necesidad de trabajar modelos de aprendizaje que desarrollen las inteligencias múltiples de las personas, particularmente en la formación de nuestros ejecutivos, directivos y empresarios

---

Sin embargo, nuestro sistema educativo tiende a enfocarse casi exclusivamente en el desarrollo de las inteligencias lingüística y lógico-matemática en los alumnos, lo cual se refleja en la marcada presencia de contenidos de letras y ciencias para el diseño instruccional de las mallas curriculares. Esto, luego se ve replicado en el ámbito laboral, donde los procesos de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, formación y gestión de carrera suelen enfocarse en las inteligencias antes



mencionadas, relegando muchas veces a candidatos o empleados con distinto potencial.

Volviendo a nuestra interrogante inicial, ¿el éxito en los negocios proviene del dominio de estas dos dimensiones intelectuales? Las evidencias empíricas y científicas indican que no. En primer lugar, muchas de las empresas peruanas más renombradas en la actualidad fueron fundadas y, en muchos casos, aún son dirigidas por mujeres y hombres que carecen de los grados académicos que certifiquen de manera ortodoxa sus capacidades intelectuales, lo cual no ha sido impedimento alguno para crear negocios exitosos apoyados en el ejercicio de otras inteligencias. Asimismo, si tomamos como referencia las micro y pequeñas empresas, que representan el 98% de empresas del país (SUNAT, 2008) que generan el 42% del PBI nacional (INEI, 2008) y que dan empleo al 77% de la

PEA (INEI, 2008), podremos constatar que en, a la vanguardia, se encuentran emprendedores cuya formación no estuvo necesariamente enfocada en las áreas del conocimiento lingüístico ni matemático, y que, por el contrario, han desarrollado competencias en otros ámbitos, como el interpersonal e intrapersonal. En cuanto a la investigación que respalda esta hipótesis, se sabe por estudios comparativos recientes (GEM, 2009) que las competencias fundamentales del emprendedor son (a) liderazgo, (b) aprendizaje y (c) tolerancia al estrés; es decir, tres capacidades que no provienen de la práctica de una sola inteligencia, sino que son resultado de la sinergia entre ellas.

Por último, es importante incluir en este listado a la inteligencia emocional, aquella asociada con la capacidad de monitorear y regular las emociones propias y de los demás, discriminar entre ellas y utilizar esta información

para guiar nuestro pensamiento y acción (Salovey & Mayer, 1990). Esta se manifiesta a través del cociente de inteligencia emocional (EQ) que ha sido medido tanto a nivel de habilidades emocionales (Bar-On, 1992) como de competencias emocionales (Goleman, 1995). Estudios científicos indican que el EQ explicaría entre un 75% y 96% del nivel de eficacia laboral de una persona (Sternberg, 1998). Es así que lo que es el IQ para el presente del ejecutivo lo es el EQ para el futuro del empresario.

De todo lo anterior, surge la necesidad de trabajar modelos de aprendizaje que desarrollen las inteligencias múltiples de las personas, particularmente en la formación de nuestros ejecutivos, directivos y empresarios, como postula, desde hace décadas, la taxonomía del aprendizaje cognitivo de Bloom (1956) que ha servido para modelar el sistema educativo estadounidense, y que incide en las actividades intelectuales de análisis, síntesis y evaluación para mejorar las competencias de orden superior en los estudiantes, apelando tanto a las capacidades lógicas como intuitivas del cerebro humano. El uso de técnicas andragógicas o de aprendizaje para adultos, como el método del caso y los juegos de negocios, estimulan el fortalecimiento de varios tipos de inteligencia en los educandos y constituyen una valiosa herramienta a utilizar en las escuelas de negocios, partiendo del entendimiento que, como venimos de señalar, el éxito empresarial no es patrimonio excluyente de un solo tipo de inteligencia, sino de la suma de varias de ellas.

Finalmente, recordemos que el capital más valioso que puede tener una organización o un país son sus ejecutivos, directivos y empresarios, los mismos que, con un desarrollo integral y consistente de sus distintas inteligencias, pueden provocar, en conjunto, los cambios estratégicos que la sociedad requiere. ■

