

## *Inteligentes que Fracasan*

**GONZALO GALDOS**, *Director de la Escuela de Postgrado – UPC y Presidente de Organizational Learning Center - OLC*

¿Recuerda usted a los mejores alumnos de su clase en el colegio? Vívidos deben estar todavía esos momentos en que ellos y ellas absolvían con envidiable facilidad, tanto las preguntas de los profesores como los exámenes que para la mayoría de alumnos presentaban un mayor grado de dificultad y, por tanto, requerirán mucha preparación y estudio.

Enfrascados hasta hace pocos años en una metodología memorística y parametrada, los mejores alumnos eran solo aquellos que obtenían las mejores notas y el sistema los consideraba como los más inteligentes. Solo en la intimidad del salón de clase, los secretos de tamaño éxito eran auscultados sin tapujos: uno de ellos estudiaba hasta el agotamiento; otro debía su dedicación a una exigencia despiadada de su entorno familiar. No faltaba tampoco el que lo hacía por deporte, con la clara intención de ser el mejor

Acostumbrados a dedicarle más tiempo que el debido a la relación con los amigos, a esa edad el resto de alumnos dispensaba sentimientos encontrados hacia los mencionados talentos. Una mezcla de comprensión y alivio por su mayor dedicación al estudio. Una escondida admiración por sus conocimientos y, en algunos casos, cierto resentimiento porque nos recordaban nuestras limitaciones. En lo que no había duda, eso sí, era en las expectativas que ellos mismos y los demás tenían acerca de su futuro. Existía la certeza de que estaban designados para grandes

responsabilidades y grandes logros. Augurios todos corroborados por algunas pruebas vocacionales que proyectaban una lista de futuros profesionales: físico nuclear, cirujano cardiovascular, ingeniero estructural, doctor en biotecnología, etc.; carreras que lucían inalcanzables para el resto de mortales.

Han pasado los años y ahora que los recordamos, nos preguntamos ¿qué fue de ellos? ¿Lograron todo lo que querían? ¿Qué tanto éxito han tenido desde que dejaron las aulas del colegio plagados de honores y reconocimiento?

Los resultados de tal indagación no suelen ser muy halagüeños. Algunos de ellos tuvieron serias dificultades de adaptación en la universidad, tanto por el método de enseñanza, como por los obstáculos para relacionarse de una forma socialmente satisfactoria. De los que salvaron la etapa universitaria, algunos se hicieron profesionales especializados —obsesionados por ahondar en las profundidades del conocimiento vertical— y hoy se desempeñan como luminarias individuales, rodeados de la soledad que origina un intelecto superior. Solo unos pocos encontraron un equilibrio adecuado en su relación profesional y personal con los demás y transcurren, a veces en el anonimato, en roles donde la gestión de personas es un elemento fundamental.

Insatisfechas gran parte de las expectativas, acudimos a los expertos para tratar de responder cuáles fueron los

errores cometidos en su formación y cuáles las razones del fracaso de algunos. Toda la evidencia acumulada apunta al hecho probable de que las personas podemos ser inteligentes y tontos en forma simultánea. Ello se debe fundamentalmente a un mayor desarrollo de uno de sus hemisferios cerebrales en comparación al otro. En un lado, como menciona Henry Mintzberg, estrategas, contadores y abogados desarrollan el hemisferio izquierdo, y artistas, psicólogos, sociólogos y políticos, el hemisferio derecho. Por ello, unos y otros tienen habilidad y facilidad para las actividades inherentes de su propio grupo, y serias dificultades para las actividades propias inherentes del otro grupo.

Mientras que en el hemisferio izquierdo residen los procesos lógicos y el procesamiento secuencial que tiene como máxima expresión el lenguaje, en el hemisferio derecho operan los procesos simultáneos, la comprensión de imágenes visuales y el procesamiento relacional y panorámico. Como consecuencia de esta asimetría en el desarrollo, muchas de las personas mencionadas no hacen sino ahondarla con el tiempo mientras que otras desarrollan un mejor balance. Uno de los efectos más notorios de esta asimetría es el drama que se repite todos los días en las empresas donde se llevan a cabo pugnas entre lo explícito y lo implícito, lo verbal y lo gesticular, los argumentos y la experiencia, lo cognitivo y lo intuitivo, lo analítico y lo impulsivo.

Entendiendo estas brechas de simetría en el desarrollo cerebral como ausencia de capital intelectual, emocional o social, los fracasos de los directivos o gerentes

exitosos alcanzan ribetes insospechados debido a una serie de conductas perniciosas que salieron a la luz a raíz de un estudio de Sidney Finkelstein del Tuck Business School, y que nos pueden servir de enseñanza para evitar el fracaso a pesar de nuestra inteligencia. Estas conductas son:

- Optar por ignorar los cambios que están sucediendo, sin observar ni escuchar a clientes, competidores o colegas.
- Exceso de entusiasmo al lograr una meta, sin reflexionar cuáles son los medios y sus consecuencias.
- Identificarnos demasiado con nuestro propio “zeppelin” de negocio, como menciona Umberto Eco. Después no tendremos valor para substituirlo cuando sea necesario.
- Ser una víctima arrogante de nuestra propia inteligencia.
- Menospreciar el valor del trabajo en equipo.
- Ser malos comunicadores y, por tanto, incapaces de persuadir a nuestros compañeros de trabajo.
- Falta de apertura a nuevas iniciativas, apelando siempre a las mismas fórmulas.
- Decidir impulsados solo por nuestra intuición.

Recordemos que un mayor desarrollo de nuestros hemisferios o capital humano no nos hace mejores ni peores, solo diferentes. Por ello, la reflexión más sencilla suele ser que el éxito acompañará a todos aquellos que sepan dónde están sus límites y abran sus mentes a la colaboración de aquellos a los que menos entendemos.