

INTELIGENCIA MEDIDA E
INTELIGENCIA DEMOSTRADA
EL USO TORPE DE LA
INTELIGENCIA

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

¿Debe ser la inteligencia que miden los test (tanto los puros de inteligencia como los conocidos SAT, requeridos para entrar en las mejores universidades norteamericanas), el criterio decisivo para que alguien sea admitido en las instituciones y organizaciones más prestigiosas? La respuesta a esta pregunta conlleva serias implicaciones sociales, políticas, económicas e individuales. Podría condicionar, incluso, el tipo de sociedad que se va a configurar y la clase de empresas con las que contaremos. Desde los inicios del siglo pasado, Estados Unidos es el país que ha adoptado una postura más radical acerca del tema. Allí, las consecuencias de superponer esta inteligencia a otros elementos “meritocráticos” se están haciendo cada vez más evidentes.

A comienzos de 2012, Chris Hayes, un conocido analista político de orientación demócrata, publicó un libro polémico y agitador: “Twilight of Elites. America after meritocracy”. En él, uno de los aspectos a los que el autor achaca la decadencia de las élites en cumplimiento de las funciones sociales que de ellas se esperan (entre ellas la ejemplarizante) es el generalizado culto a la “listeza” o inteligencia (*smartness*). Este culto parte de la premisa de que la inteligencia es una cualidad ordinal a partir de la cual las personas pueden ser jerarquizadas de arriba abajo. También tiene su origen en la creencia de que existe una correlación alta entre los resultados o logros de alguien y la medida obtenida en sus tests. No es así. El cociente intelectual (CI) es un dato muy valioso pero, por sí solo, no expresa cuáles serán los resultados finales que obtendrá el conjunto del “aparato intelectual” de una persona. El propio Hayes, que no es un experto en inteligencia pero sí un agudo observador, cita otros aspectos esenciales que compondrían la operativa intelectual: la sabiduría (en esto coincide con el neuropsicólogo Elkhonon Goldberg), el juicio, la empatía y el rigor ético (sí, según Hayes este aspecto afectaría a los resultados intelectuales).

Hayes señala cómo, debido a la altísima importancia que se le da a los resultados de las pruebas de inteligencia, los incentivos para tratar de hacerle trampas al sistema son muchos. Un ejemplo muy significativo sería el de las clases altas de Estados Unidos, que llevan a sus hijos a guarderías y colegios en los que son entrenados para que, llegado el día, puedan superar las pruebas SAT de acceso a las principales universidades americanas. Ya no serán las dotes naturales las que determinen los resultados en los SAT, sino la preparación específica para ello. Esta tendencia se ha ido incrementando en los últimos 25 o 30 años y ha dado su fruto: en la actualidad, tan sólo un 9% de los estudiantes de las universidades más selectas (las que conforman la Ivy League) proceden de la mitad inferior de la población, mientras que el 74% acceden desde la cuarta parte más alta. Con el paso de los años los estudiantes de estas universidades serán reclutados por las principales corporaciones y/o protagonizarán rápidas carreras en los partidos políticos. Ellos serán quienes dirijan el país. De hecho, en gran medida, ya ocurre así (el propio presidente Obama se graduó en la Escuela de Leyes de Harvard). No es casual que los precios de las guarderías y de los colegios que mejor preparan para superar los SAT sólo puedan permitírselos quienes al mismo tiempo pueden pagar las mejores universidades. Mediante este mecanismo se convierten en un club cerrado.

Aunque pobres y ricos nacen con similares potencialidades intelectuales, el entrenamiento intensivo en las etapas tempranas acaba por producir efectos definitivos. La influencia de la herencia como origen de las diferencias intelectuales a lo largo de la vida es de 0,5; la del medio ambiente, 0,25. Sin embargo se da por demostrado que la *heredabilidad* aumenta con la edad: en la niñez es de sólo 0,45, mientras que la influencia ambiental es de 0,35. En términos prácticos significa que si existe alguna posibilidad de “enmendarle la plana” a la herencia es durante la infancia y, cuanto antes, mejor. Pero hacer esto sólo está al alcance de quienes poseen las rentas más altas. Ellos serán los que muy mayoritariamente se sentarán en los pupitres de Harvard y de Yale.

El Premio Nobel de economía Joseph Stiglitz considera que el acceso a la educación de élite descrito es tramposo y encuentra en él una de las causas del profundo desequilibrio en el reparto de la renta nacional que viene observándose en Estados Unidos desde los años 80.

El análisis del fraude de la compañía energética Enron, que explotó en 2001, llevó a Malcolm Gladwell, el original autor de *"The Tipping Point"*, a la conclusión de que muy posiblemente el desastre de la compañía no se había producido a pesar de la enorme cantidad de talento e inteligencia que incorporaba año tras año -procedente de las mejores universidades del país- sino precisamente debido a ello. Enron era admirada como el paradigma ideal de captación y gestión del talento. Asimismo era famosa por la velocidad de las carreras que ofrecía a los brillantes jóvenes de Wharton o de Harvard que incorporaba. Enron fue la estación final de algunos de los que se subieron al tren en esas guarderías de élite que preparan para los SAT. Al mismo tiempo, es el mejor ejemplo de adónde puede conducir la creación de organizaciones basadas exclusivamente en cierto tipo de excelencia intelectual.

La inteligencia, la que miden los tests y los SAT, ha sido puesta en la clave del arco de la meritocracia en Estados Unidos. ¿Es correcto hacerlo así? Para mí no hay duda: no. Los resultados finales que una persona obtiene como fruto de su trabajo, a partir de un CI de 120 o 130 (considerado generalmente este último como el límite de la superdotación y superado sólo por un 3% de la población), dependen de factores ajenos a su CI. Y así lo demuestran multitud de estudios. El CI predice razonablemente los resultados académicos (su correlación es de 0,5) pero, cuando se dispone de otros datos biográficos y del historial de logros de una persona, quedarse sólo con el CI como predictor del éxito profesional es un error. ¿Cómo puede ser una medida predictiva y parcial de una parte de las aptitudes de alguien más relevante para enjuiciar su valor que los resultados de su trabajo, demostrados a lo largo de los años en muy diversas circunstancias? Esto no supone menospreciar el valor de la medida de la inteligencia, sino ponerla en su lugar.

El rendimiento intelectual empírico, el real y demostrado, el que se deduce de cómo ha ido una persona resolviendo los problemas reales de toda índole que se le han ido presentando a lo largo de la vida, se ve afectado, por supuesto, por la capacidad intelectual pura (ésta que sí miden los test). Pero también por otros factores determinantes de la dinámica intelectual que sólo de forma secundaria se aprecian en los test de inteligencia. Se trata de factores como, por ejemplo, la perspectiva -entendida como la capacidad de comprender o anticipar cómo los hechos actuales determinarán situaciones futuras o cómo lo que ocurre en una parte afecta a un todo- y la flexibilidad -entendida como la capacidad para cambiar los presupuestos o los paradigmas con los que abordamos la resolución de los problemas-. Además resulta decisivo en el resultado que finalmente se alcanza el papel del "motor motivacional", el nivel aspiracional, el deseo de alcanzar metas, de resolver problemas y de comprender el mundo. Todo ello determina qué uso hará finalmente una persona de su capacidad intelectual pura; determina el rango de situaciones a las que aplicará su inteligencia, la intensidad con que se empeñará en la resolución de los problemas, la variedad de asuntos que atraerán su atención y, a la postre, la calidad de los resultados de sus actuaciones.

Con todo lo que se acaba de exponer poco puede sorprender que uno de los mayores investigadores de la inteligencia, Louis Terman, acabase frustrado al comprobar, tras muchos años de trabajo, que los sujetos superdotados, cuya evolución había seguido paciente y minuciosamente a lo largo de su vida, no tenían ni vidas más plenas y satisfactorias ni mayores logros profesionales que

otros grupos no superdotados. Había otros factores más determinantes: entre ellos sobresalen la calidad del entorno familiar y la propia autoestima de los sujetos.

Los resultados finales que una persona puede obtener en su ejercicio profesional, sea en una empresa, en la política o en la vida en general, dependen de un conjunto numeroso de factores que interactúan de modo complejo y cambiante. Los sistemas de autorregulación del comportamiento y de las emociones, los sistemas motivacionales y las capacidades intelectuales, cada uno de ellos con sus decenas de componentes, se combinan para hacer que las personas sobresalgan en ciertas prácticas y no en otras, para que persistan en sus esfuerzos por resolver ciertos problemas mientras que abandonan otros. Predecir el desempeño de una persona, pronosticar el verdadero talento, requiere de la valoración detallada de los muchos engranajes y circunstancias que han afectado a esa persona y que le han impulsado y limitado en el logro de sus metas a lo largo del tiempo. En este sentido es importante valorar las “otras inteligencias” identificadas por Gardner (la intrapersonal, la interpersonal, la musical, la naturalista, etc.). En el ámbito empresarial se plantean frecuentes situaciones en las que es preciso contar con una evaluación de las cualidades y potencialidades de los profesionales. Esa evaluación sólo puede ser cualitativamente aceptable y suficientemente fundamentada cuando procede del criterio de jefes-evaluadores entrenados en evaluar y dirigir personas profesionalmente. Los evaluadores externos pueden aportar información complementaria útil pero infinitamente menos matizada y rica que la que unos supervisores preparados podrían haber ido aportando año tras año sobre el profesional.

Respondo a la pregunta con la que iniciaba este artículo. Creo que se puede afirmar con certeza que ninguna medida de la capacidad intelectual, por sí sola, permite pronosticar la rica variedad de reacciones y resultados que una persona es capaz alcanzar en las muchas situaciones y problemas que ha de afrontar en un puesto de trabajo o a lo largo de su vida. Mucho más valioso para este fin resulta hacer una revisión detallada y profesional de su biografía, de sus logros y de sus preferencias y motivaciones. Se comprende que resulte muy tentador dejarse llevar por la creencia de que hay una cualidad fundamental -la inteligencia medida por los tests-, que puede medirse con bastante facilidad permitiéndonos identificar a los mejores y, de este modo, alcanzar la excelencia. Sin embargo este atajo no nos lleva a la meta que perseguimos. Hay pensadores que creen que situar a la inteligencia, en el sentido en que aquí hemos descrito, en el centro de nuestras decisiones sobre las personas, puede conducir al desarrollo de sociedades y empresas menos justas y éticas y, finalmente, menos viables.

© Juan Francisco San Andrés García

© Know Square S.L.