

Inteligencia Social, Redefinida

En 2006, Daniel Goleman, autor del libro famoso de *Inteligencia Emocional*, publicó su nuevo opus, *Inteligencia Social*. Este novedoso libro cambió cualquier uso previo de este término, a favor de un análisis completamente nuevo del concepto "social intelligence". A continuación, una cita de su prólogo:

Cuando escribí *Inteligencia Emocional*, mi enfoque se fijó sobre una gama de capacidades humanas dentro de nosotros como individuos; o sea, nuestra habilidad para manejar nuestras emociones y nuestro potencial interno para favorecer las relaciones positivas. [En este nuevo libro] el cuadro se extiende más allá de la psicología de una sola persona...hacia una psicología de dos personas: ¿Qué pasa cuando nos conectamos uno con el otro?

En verdad, el análisis va más allá de sólo dos personas, y hasta el campo del contacto interpersonal entre muchas personas, o en grupos. Goleman empieza su prólogo con un ejemplo narrativo:

Durante los primeros días de la segunda invasión norteamericana en Iraq, un grupo de soldados americanos se encaminó hacia una Mezquita para contactar al clérigo del pueblo.

Su fin era de solicitar su ayuda en organizar la distribución de suministros de alivio para ese pueblo. Pero una multitud se reunió, temiendo que los soldados vinieran para arrestar a su líder espiritual, o a destruir la Mezquita, su santuario sagrado.

Una muchedumbre de musulmanes rodeó a los soldados, y, agitando las manos en el aire y gritando, se movió para presionar al pelotón que se encontraba altamente armado. El comandante de éste, el Tte. Coronel Christopher Hughes, reaccionó rápidamente. Levantando un altavoz, mandó que sus soldados se hincaran en una rodilla y que bajaran sus rifles. Luego ordenó: "¡Que todos sonrían!"

En unos momentos, la multitud había cambiado su malhumor. Unos cuantos seguían gritando, pero la mayoría ahora les sonreía también. Algunos les dieron a los soldados unas palmadas, mientras estos se replegaban hacia atrás lentamente, todavía sonriéndose.

Este ejemplo es una fuerte muestra del impacto que tenemos sobre los demás, y el libro de Goleman profundiza en los descubrimientos científicos acerca del funcionamiento del cerebro humano, que han salido desde que *Inteligencia Emocional* apareció en 1995 – especialmente según se refieren a nuestras interacciones en un mundo interpersonal.

Hemos enfatizado en nuestros programas de liderazgo que, como líder, no puedes no tener un impacto sobre los demás. Y mientras más alto subas o te encuentres en la

organización, mayor es este impacto. La perspicacia de Goleman sobre la investigación cerebral arroja mucha luz al respecto. Su enfoque trata de lo que pasa cuando un cerebro interactúa con otro y el funcionamiento de los circuitos nerviosos en el cerebro de cada uno. En suma, mis impulsos neurológicos, y las conductas que salen de ellos, afectan tus neuronas y las conductas que resultan de las mismas. Esta acción-reacción es muy compleja, involucrando la interpretación de muchos indicios diferentes, tanto conscientes como inconscientes. Pero el hecho científico es que ahora podemos, con la ayuda de estudios de imágenes magnéticas de los cerebros, observar diferentes secciones de los cerebros de las personas "iluminándose" cuando se ponen en contacto uno con otro. El capítulo de Goleman sobre la "Neuroanatomía de un Beso" es muy ilustrativo en su descripción de lo que pasa en cada cerebro durante este evento – y presta un nuevo sentido al concepto de "tú iluminas mi vida".

El genio de Goleman se manifiesta cuando describe los comportamientos que hacen sincronización de los senderos neurológicos en forma positiva y negativa. El autor da un ejemplo de una conversación entre jóvenes:

Tres chicos de 12 años se encaminaban al campo de fútbol para una clase de entrenamiento físico. Dos de ellos, de conformación atlética, caminan atrás de otro, que es ligeramente más gordito que ellos, y hacen burla de él. Uno de los dos dice: "Entonces, vas a intentar jugar fut, ¿verdad?", con palabras llenas de sarcasmo y desprecio...El gordito cierra sus ojos un momento y respira profundamente, como si estuviera fortaleciéndose para la confrontación incipiente. Luego se dirige a los dos y responde, con toda calma: "Sí, voy a intentar – pero no soy muy bueno para ello. Hace una pausa y sigue su respuesta: "Pero soy muy bueno para el arte – muéstrame cualquier cosa, y lo puedo dibujar muy bien." Luego apunta el dedo a su antagonista y dice: "Ahora tú, tu eres excelente futbolista, realmente ¡fantástico! Me gustaría ser tan bueno como tu algún día, pero por ahora, no lo soy. Quizás mejoraré mi juego si sigo practicando..."

Con esto, el primer muchacho, su desdén ahora totalmente desarmado, le dice en un tono más amistoso, "Bueno, no estás tan mal, quizás te puedo mostrar algunas cositas para poder jugar mejor..."

Claro que este es un ejemplo sintético, mismo que podría ser no tan fácil que ocurriera entre muchachos adolescentes. Como vayan madurando nuestros cerebros hasta ser adultos, estamos más conscientes e intencionales respecto a nuestras conversaciones. De todas maneras, el lector de este artículo probablemente pueda recordar algunas conversaciones entre adultos que empiecen mal, escalando hacia niveles cada vez más negativos, hasta llegar a resultados infames y nocivos para ambas partes – y quizás terminen en conductas que lleguen a irremediables actos criminales.

Para mí, el mensaje más poderoso del libro son las implicaciones intrínsecas para el trabajo en equipo. Si estamos en una reunión con, digamos 8 personas más, realmente son 9 procesos y senderos neurológicos en función, cada uno haciendo evaluaciones instantáneas (y a veces inconscientes) sobre el impacto que los otros están produciendo en ellos. Una palabra más, una mueca o gruñido, o hasta un suspiro bien colocado – todo está procesándose a una velocidad rápida por todo cerebro presente. No hay que preguntar el porqué de la dificultad de llevar a cabo una reunión de equipo que sea productiva y armoniosa...

Hace unos meses, asistí a una reunión con un grupo de personas, con un número algo grande de asistentes, unos 25. Estaban procesando la retroalimentación sobre un evento que se había llevado a cabo unas semanas antes. Para mí fue una inspiración verles "iluminándose" entre sí en su proceso de grupo, alternándose para exponer sus puntos, felicitándose y agradeciéndose entre sí, disfrutando del humor, y tomando decisiones para el siguiente evento. Todo el proceso fue moderado por un habilidoso y admirado facilitador. Luego, me acordé de otras reuniones a las cuales he asistido o participado, donde la gente se extiende mucho en sus intervenciones, se interrumpen entre sí, unos denigran las ideas de otros, hacen comentarios sarcásticos, y no pueden tomar decisiones. Y el "facilitador" es no más que el perro que ladra más alto y/o la autoridad con mayor poder en el grupo.

Goleman no nos ofrece lineamientos específicos sobre el cómo dirigir las reuniones o inter-relaciones. Pero su libro realmente vale la pena leer por los muchos relatos y anécdotas de los hallazgos de las investigaciones sobre el funcionamiento del cerebro. Una de las aplicaciones más interesantes está dirigida a la patología social, o sea, sobre cómo la gente que son asesinos, violadores y sociópatas tiene un cerebro que no funciona como los de la gente "normal". Las personas totalmente anormales y aparentemente extrañas ahora se pueden entender, y quizás manejar, en términos de su funcionamiento cerebral anormal...

De igual forma, la "locura de la muchedumbre", como lo identifica Goleman, cuando las conexiones neurológicas recorren a través de grandes grupos de personas a la velocidad del pensamiento, resulta en conductas que podrían ser inconcebibles entre individuos que están actuando por sí solos. Piensen en linchamientos, en juegos rabiosos de fútbol, y hasta en reuniones evangélicas...

Inteligencia Social es un reporte científico, no de lo más fácil para leer, pero lo considero obligatorio para todo líder, y ¡uno de los mejores libros que tuve el gusto de leer recientemente!