El Líder y la Inteligencia Social



Capitán de Fragata
LUIS JESÚS TORRES MONTOYA



Desde que se definió la inteligencia social como "la habilidad para comprender a otros y comportarse con sensatez y relación a aquellos" (Torndike, 1929)

Claro ha quedado ya que no podemos hablar de si una persona es inteligente o no midiendo solamente su coeficiente intelectual; ya en la década de 1980 Howard Gardner nos había hecho conocer otra serie de habilidades que se encontraban mayor o menormente desarrolladas en el cerebro del hombre y que daban la posibilidad de llamar a las personas inteligentes por esas habilidades que, en gran parte, aquellas que tenían un alto coeficiente intelectual no poseían. Yo recuerdo mucho la conversación que tenía una amiga de mi madre respecto a su hijo, un hombre muy capaz y que de acuerdo con sus pruebas tenía un alto coeficiente intelectual; sin embargo, no podía ingresar a la universidad. Las excusas eran muchas: que el examen lo hicieron para otro tipo de gente, que se puso muy nervioso, que el director no lo quiere... pero nunca se les ocurrió que por más que su coeficiente intelectual era alto, la Medicina no estaba hecha para él; de lo contrario, no tendría el éxito que tiene hoy importando contenedores de juguetes en épocas de Navidad. Se puede observar que aparte de la neurosis de la madre del personaje descrito, se daba algo más que se ve a menudo, y es la obsesión de los padres d que sus hijos sean lo que "ellos" han planeado; algo así como cuando las familias terratenientes europeas decidían el matrimonio de sus hijos, con la finalidad de asegurar la propiedad. En ambas situaciones, los padres no eran



Liberando equipos de trabajo y asegurando el éxito en la gestión.

empáticos con los sentimientos humanos de sus hijos, no dejaban que el *camino bajo*[1] del cerebro pudiera decidir las cosas que necesitaba y sacase al aire tanto la creatividad y habilidad para hacer negocios, como la pasión de dos personas que realmente se enamoran. Esta empatía que debían sentir los padres con sus hijos es la primera traba para que estos luego sean empáticos con el resto de la sociedad y puedan desarrollar a tope su inteligencia social. Lo bueno es que a diferencia de las demás inteligencias (Gardner, 1983), o la inteligencia cognitiva del CI, la inteligencia social se puede desarrollar y mejorar.

Otro claro ejemplo del mal uso de la inteligencia social es el que nos presenta el profesor Christian León en su artículo "Incoherencia de la Cultura Empresarial", publicado en el diario limeño Gestión el 17 de abril del 2012; en este artículo nos cuenta cómo algunos directivos no son coherentes con las políticas organizacionales que ellos mismos imponen, y nos da ejemplos, desde la impuntualidad para iniciar o acabar las reuniones hasta el hecho de citarlas en vano, dado que siguen contestando el celular o el chat, o simplemente regocijándose mientras repiten y repiten la página de Facebook que muestra el tiempo que lograron en la última carrera del fin de semana. Es decir, no son y, al parecer, no les interesa ser empáticos. Existen dos vías: "la de iniciar y fortalecer una cultura empresarial a través de la conducta de sus directivos, o por

la presión que hacen los mandos medios, administrativos y operativos hacia algunas gerencias funcionales para seguir determinados parámetros conductuales" (León: "Incoherencia de la Cultura Empresarial", 2012). En ambas situaciones, se requiere de empatía, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Piense solo un minuto cómo se sentiría si le estuviera hablando a su jefe y este siguiera viendo su laptop, o cómo se sentirá su jefe cuando nota que sus políticas quedan relegadas ante la presión del estilo de sus mandos medios.

Pero me imagino que debe estar preguntándose por qué menciono tantas veces el uso de la empatía y por qué trato de resumir en esta sencilla palabra todo el contexto de "Inteligencia Social". Desde que se definió la inteligencia social como "la habilidad para comprender a otros y comportarse con sensatez y relación a aquellos" (Torndike, 1929), ya se estaba dando a entender que la inteligencia social es la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro (definición que corresponde a empatía según el Diccionario de la Real Academia Española); entonces podríamos deducir que *la inteligencia social es empatía,* y que practicarla corresponde a la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para que la comunicación no necesite una retroalimentación, sino que lo que plantee en forma de diálogo sea "escuchado" con las palabras correctas y que el resultado de las órdenes sea a más no poder la autorrealización de la persona a quien se las impartimos. Entonces ronda por mi mente la siguiente pregunta: ¿Quién debe ser empático: el líder o el subordinado? Y la respuesta, luego de todo un curso referente al tema es una sola: es el líder quien debe ser empático; no puede este permitirse tener un *locus de control interno*[2], por no decir inmadurez, para pedir que sus subordinados lo entiendan y acepten cuando esté molesto, cuando haya peleado con su mujer o cuando tenga simplemente que soportar la llamada de atención de otro superior. El líder se ha convertido en este momento en el artista que sabe que el show debe continuar y mantener la calma, la serenidad y la empatía con todo su personal. Así mismo:

"[...] deberá buscar un equilibrio personal y colectivo, puesto que ello contribuirá de manera notoria a incrementar las aptitudes de cada uno de sus subordinados, desarrollándose en cada trabajador tanto la parte personal como la profesional, ya que percibirá una autorrealización y, al obtenerla, repercutirá directamente en el desarrollo organizacional de la empresa". (León: "¿Trabajando bajo presión o formando neuróticos?", 2012)

Pero la empatía no lo es todo. Goleman (2006) nos dice que la inteligencia social tiene muchos ingredientes que se pueden organizar en dos amplias



Conociendo la parte espiritual de nuestros líderes.

categorías: la conciencia social, es decir, lo que percibimos unos de otros, y la facilidad social, que no es otra cosa que lo que hacemos con lo primero que hemos percibido. Y cuando el autor nos habla de los ingredientes que conforman los grupos mencionados, ubica la empatía solamente dentro del primero, agregándole el conocimiento social, que es ubicarnos no solamente sintiendo, escuchando y comprendiendo los pensamientos de otro, sino además conociendo cómo funciona su mundo social. La facilidad social se convertirá en la parte donde el líder sacará a relucir sus mejores dotes y su parte más sensible, porque deberá sincronizarse para actuar a un nivel no verbal, departir el resultado de su análisis, para lograr influenciar al subordinado, y finalmente lograr que las necesidades del otro se conviertan en su propia preocupación. Por lo tanto, un líder debe lograr dominar tanto la conciencia social como la facilidad social; debe lograr dominar su camino bajo y su camino alto, para de esta manera poder controlar cualquier relación y lograr el resultado esperado.

Evaluar la inteligencia social no ha sido fácil, y si no sabemos cuál es la evaluación entonces será difícil mejorarla. Los intentos por estudiar los

diversos componentes de la inteligencia social se han visto frustrados por las dificultades en diseñar los instrumentos; sobre todo porque existe un solapamiento entre la parte cognitiva de la inteligencia social y la misma inteligencia social en sí (Contini, 2004). Pero podemos iniciar entrenándonos en el reconocimiento de las expresiones para saber cómo se encuentra una persona. Ekman (2003) señaló que las microexpresiones son señales emocionales que atraviesan el rostro de una persona en menos de un tercio de segundo. Al ser estas espontáneas, nosotros debemos prepararnos para poder captarlas; de esta manera sabremos muy bien cuál es la situación real de la persona. El método para detectar las microexpresiones, creado por Ekman en un *software* para computadoras, dura menos de una hora (Goleman, 2006), y va a trabajar sobre la mejora de la empatía primaria, pero para entrenar las demás herramientas de la inteligencia social, y sobre todo para saber cómo hacer algo con la información, se requiere de otras variantes personales de entrenamiento. Aquí es donde lo principal es conocerse uno mismo. El líder debe conocer y aceptar el resultado de sus propias evaluaciones y no buscar ningún tipo de excusa. Existen herramientas que han preparado diversos autores y que van a ayudar a revelarle a un líder quién es él. Quiero insistir en la palabra aceptar, porque uno de los principales problemas se da cuando el líder no se acepta como es, y desde luego desecha la oportunidad de ser más empático y de triunfar, junto con sus trabajadores. Aprender a escuchar va por el hecho de mantenerse concentrado, y de esa forma se podrá captar lo que hace el interlocutor. La mejor manera de escuchar es sin interrupciones, ni siquiera las de su propia boca con la mejor pregunta que se le pudiera haber ocurrido. Una vez con toda la información, el líder tiene que haber descifrado los deseos de su subordinado, a quien le ha consentido la palabra y llega el momento de pensar y lograr con su respuesta no lo que el interlocutor quiera escuchar, sino aquello que sea irresistible y comulgue con lo que el subordinado desee para sí mismo. Entonces se habrá logrado ser inteligente, socialmente hablando.

Finalmente podremos resumir el presente trabajo diciendo que un líder debe buscar ser inteligente socialmente, autoanalizándose para conocerse a sí mismo, entrenándose para poder percibir el estado real de sus colaboradores, así como ponerse en el lugar y entorno de ellos, para poder ayudarlos a salir de cualquier problema que tengan, dando frutos no solo en la vida personal del trabajador sino en la misma empresa. Esto sin importar si está pasando por un buen momento, dado que sus trabajadores deberían ser empáticos con él; pero si no lo son, lamentablemente para el líder, eso no importa.

Bibliografía

1. Contini, N. (2004). La Inteligencia emocional, social y el conocimiento tácito. Su Valor en la Vida Cotidiana. Psicodebate 5. Psicología, Cultura y Sociedad, pp. 63 - 80.
2. Ekman, P. (2003). Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life. Toronto: Times Books.
3. Gardner, H. (1983). Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples. México D.F.: Fondo de Cultura Económica Mexicana.
4. Goleman, D. (2006). Inteligencia Social. México D.F.: Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.
5. León, C. (1 de junio de 2012). ¿Trabajando bajo presión o formando neuróticos? Gestión, pág. 6.
6. León, C. (17 de abril de 2012). Incoherencia de la Cultura Empresarial. Gestión, pág. 8.
7. Torndike, E. (1929). Intelligence and its use. Harper´s Magazine 140, pp. 227-235.

Referencias

1. "El camino bajo es un sistema de circuitos que funcionan por debajo de nuestra conciencia, automáticamente, sin esfuerzos y a una gran velocidad [...]. Está gobernado por la amígdala del cerebro, la misma que no tiene acceso directo a los centros del habla" (Goleman, 2000; p. 27).
2. Locus de control interno: percepción del sujeto de que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones; es decir, la percepción de que él mismo controla su vida. Tal persona valora positivamente el esfuerzo, la habilidad y la responsabilidad personal. (Julian B. Rotter).

