

## Tema 3: La Inteligencia Emocional

### Lectura 1: ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

#### Cuando lo Inteligente es Tonto

Aún no se sabe exactamente por qué David Pologruto, profesor de física de una escuela secundaria, fue atacado con un cuchillo de cocina por uno de sus mejores alumnos. Pero los hechos, tal como se informaron, son los siguientes:

Jason H., brillante alumno del segundo curso de una escuela secundaria de Coral Springs, Florida, estaba obsesionado con la idea de ingresar en la facultad de medicina. No en cualquier facultad: soñaba con Harvard. Pero Pologruto, su profesor de física, le había dado una puntuación de ochenta en un examen. Convencido de que la nota -apenas por debajo de la mejor- ponía en peligro su sueño, Jason fue a la escuela con un cuchillo de cocina y, después de enfrentarse a Pologruto en el laboratorio de física, se lo clavó en el cuello antes de quedar reducido en una refriega.

Un juez declaró a Jason inocente y transitoriamente enajenado durante el incidente; un panel de cuatro psicólogos y psiquiatras afirmó que durante la pelea el joven había sufrido una psicosis. Jason afirmó que pensó en suicidarse debido a la nota del examen, y que había ido a ver a Pologruto para decirle que iba a matarse por ese motivo. Pologruto dio una versión muy distinta: "Creo que él intentaba matarme a mí con el cuchillo" porque estaba furioso por la mala nota.

Jason pasó a una escuela privada y se graduó dos años más tarde con las mejores notas de su clase. Una puntuación perfecta en las clases regulares le habría valido un excelente promedio de 4.0 y el nivel A, pero Jason había tomado suficientes cursos avanzados para elevar su promedio a 4.614, lo que significaba más de un nivel A+. Aunque Jason se graduó con los más altos honores, su profesor de física, David Pologruto, se quejó de que el joven no se había disculpado ni había asumido la responsabilidad de la agresión.

La pregunta es la siguiente: ¿Cómo una persona tan evidentemente inteligente pudo hacer algo tan irracional, tan absolutamente estúpido? La respuesta es: la inteligencia académica tiene poco que ver con la inteligencia emocional. Las

personas más brillantes pueden hundirse en los peligros de las pasiones desenfrenadas y de los impulsos incontrolables; personas con un CI elevado pueden ser pilotos increíblemente malos de su vida privada.

Uno de los secretos a voces de la psicología es la relativa incapacidad de las notas, el CI o las pruebas de aptitud académica (SAT) -a pesar de la mística popular- para predecir de manera infalible quién tendrá éxito en la vida. Por supuesto, existe una relación entre el CI y las circunstancias de la vida para los grandes grupos en conjunto: muchas personas con CI muy bajo terminan haciendo trabajos domésticos, y aquéllas que tienen un CI elevado suelen tener trabajos bien remunerados... aunque en modo alguno ocurre siempre así.

Existen muchas excepciones a la regla de que el CI predice en éxito, más excepciones que casos que se adaptan a la misma. En el mejor de los casos, el CI contribuye aproximadamente en un 20% a los factores que determinan el éxito en la vida, con lo que el 80% queda para otras fuerzas. Como apunta un observador: "En su mayor parte, el lugar que uno ocupa definitivamente en la sociedad está determinado por factores no relacionados con el CI, desde la clase social hasta la suerte".

Incluso Richard Herrnstein y Charles Murray, cuya obra The Bell Curve" atribuye importancia fundamental al CI, reconoce esto; como ellos mismos señalan: "Tal vez a un alumno de primer año que obtenga un promedio de 5 en las pruebas de aptitud matemática no le convenga tratar de convertirse en matemático, pero si quiere dirigir su propia empresa, convertirse en senador o ganar un millón de dólares, no tiene por qué renunciar a su sueño. La relación entre las puntuaciones de las pruebas y esos logros se ve empequeñecida por la totalidad de otras características que él aporta a la vida".

Mi preocupación es un conjunto clave de estas "otras características", la **inteligencia emocional**: habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas. A diferencia del CI, con sus casi cien años de historia de estudios de cientos de miles de personas, el concepto de inteligencia emocional es nuevo. Aún no se puede decir exactamente hasta qué punto explica la variabilidad de una persona a otra en el curso de una vida. Pero los datos existentes sugieren que puede ser tan

poderoso, y a veces más, que el CI. Y mientras hay quienes afirman que el CI no se puede cambiar demasiado mediante la experiencia ni la educación, existen aptitudes emocionales fundamentales que pueden ser aprendidas y mejoradas por los niños... siempre y cuando nosotros nos molestemos en enseñárselas.

¿Las emociones pueden ser inteligentes?

[...] Este intento no es nuevo; a lo largo de los años, incluso los más ardientes teóricos del CI han intentado de vez en cuando colocar las emociones dentro de la esfera de la inteligencia, en lugar de considerar los términos "emoción" e "inteligencia" como una contradicción inherente. Así, E. L. Thorndike, un eminente psicólogo que también tuvo gran influencia en la popularización de la idea del CI en años veinte y treinta, planteó en un artículo de Harper's Magazine que un aspecto de la inteligencia emocional, la inteligencia "social", la capacidad para comprender a los demás y "actuar prudentemente en las relaciones humanas" era en sí misma un aspecto del CI de una persona. Otros psicólogos de la época tuvieron una visión más escéptica de la inteligencia social y la consideraron en términos de habilidades para manipular a los demás y conseguir que hagan lo que uno quiere, estén de acuerdo o no. Pero ninguna de estas formulaciones de la inteligencia social tuvo demasiada repercusión entre los teóricos del CI, y alrededor de 1960 un influyente texto sobre las pruebas de inteligencia declaró que la inteligencia social era un concepto "inútil".

Pero la inteligencia personal no debería ser pasada por alto, sobre todo por su sentido común e intuitivo. Por ejemplo, cuando Robert Sternberg, otro psicólogo de Yale, le pidió a la gente que describiera a una "persona inteligente", las habilidades prácticas se contaban entre las principales características mencionadas. Una investigación más sistemática llevada a cabo por Sternberg lo llevó a la conclusión de Thorndike: que la inteligencia social es distinta de las capacidades académicas y, al mismo tiempo, es una parte clave de lo que hace que la gente le vaya bien en el aspecto práctico de la vida. Entre las inteligencias prácticas que están, por ejemplo, tan valoradas en el lugar de trabajo, está el tipo de sensibilidad que permite a los administradores eficaces captar mensajes tácitos.

En los últimos años, un grupo cada vez más grande de psicólogos ha llegado a conclusiones similares, coincidiendo con Gardner en que los antiguos conceptos de CI giraban en torno a una estrecha franja de habilidades lingüísticas y

matemáticas, y que desempeñarse bien en las pruebas de CI era más directamente un medio para predecir el éxito en el aula como profesor pero cada vez menos en los caminos de la vida que se apartan de lo académico. Estos psicólogos -Sternberg y Salovey entre ellos- han adoptado una visión más amplia de la inteligencia, tratando de reinventarla en función de lo que hace falta para alcanzar el éxito en la vida. Y esa línea de la investigación nos lleva otra vez a la evaluación de lo importante que es la inteligencia "personal" o emocional.

Salovey incluye las inteligencias personales de Gardner en su definición básica de inteligencia emocional, ampliando estas capacidades a cinco esferas principales:

1. Conocer las propias emociones: La conciencia de uno mismo -el reconocer un sentimiento mientras ocurre- es la clave de la inteligencia emocional. [...], la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo. La incapacidad de advertir nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de los mismos. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos son mejores guías de su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales, desde con quién casarse hasta qué trabajo aceptar.
2. Manejar las emociones: Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo: capacidad de serenarse, de librarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía excesivas... y las consecuencias del fracaso en esta destreza emocional básica. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.
3. La propia motivación: [...] ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. El autodomínio emocional -postergar la gratificación y contener la impulsividad- sirve de base a toda clase de logros. Y ser capaz de internarse en un estado de "fluidez" permite un desempeño destacado en muchos sentidos. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan.

4. Reconocer emociones en los demás: La empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la "habilidad" fundamental de las personas. [...] Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración.
5. Manejar las relaciones: El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. [...] Estas son las habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales.

Por supuesto, las habilidades de las personas en cada una de estas esferas son diferentes; algunos de nosotros podemos ser muy expertos para manejar nuestra propia ansiedad, por ejemplo, pero relativamente ineptos para aliviar los trastornos de otros. La base subyacente de nuestro nivel de capacidad es, sin duda, nerviosa; pero como veremos, el cerebro es notablemente flexible y aprende constantemente. Los errores en las habilidades emocionales pueden ser remediados: en gran medida, cada una de estas esferas representa un cuerpo de hábito y respuesta que, con el esfuerzo adecuado, puede mejorarse.

Conócete a ti mismo

Según cuenta un antiguo relato japonés, un belicoso samurai desafió en una ocasión a un maestro zen a que explicara el concepto de cielo e infierno. Pero el monje respondió con desdén: " No eres más que un patán. ¡No puedo perder el tiempo con individuos como tú!!".

Herido en lo más profundo de su ser, el samurai se dejó llevar por la ira, desenvainó su espada y gritó: "Podría matarte por tu impertinencia".

"Eso", repuso el monje con calma, "es el infierno".

Desconcertado al percibir la verdad en lo que el maestro le señalaba con respecto a la furia que lo dominaba, el samurai se serenó, envainó la espada y se inclinó, agradeciendo al monje la lección.

"Y eso", añadió el monje, "es el cielo".

El súbito despertar del samurai a su propia agitación ilustra la diferencia crucial que existe entre quedar atrapado en un sentimiento y tomar conciencia de que uno es arrastrado por él. La frase de Sócrates "Conócete a ti mismo" confirma esta piedra angular de la inteligencia emocional: la conciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimentan.

A primera vista podría parecer que nuestros sentimientos son evidentes; una reflexión más cuidadosa nos recuerda épocas en las que hemos sido demasiado inconscientes de lo que sentíamos realmente con respecto a algo, o despertábamos tarde a esos sentimientos. Los psicólogos utilizan el término *metacognición*, un término bastante denso, para referirse a una conciencia del proceso de pensamiento, y *metahumor* para referirse a la conciencia de las propias emociones. Yo prefiero la expresión *conciencia de uno mismo (self-awareness)*, en el sentido de una atención progresiva a los propios estados internos. En esta conciencia autorreflexiva la mente observa e investiga la experiencia misma, incluidas las emociones.

Esta calidad de la conciencia está relacionada con lo que Freud describió como una "atención libremente flotante", que recomendaba a aquellos que hicieran psicoanálisis. Este tipo de atención abarca todo lo que pasa por la conciencia de una forma imparcial, como un testigo que tiene interés pero no reacciona. Algunos psicoanalistas lo llaman el "ego observador", la capacidad de la conciencia de uno mismo que permite al analista dominar sus propias reacciones ante lo que el paciente está diciendo, y que el proceso de la asociación libre alimenta en el paciente.

Esta conciencia de uno mismo parecería exigir una neocorteza activa, sobre todo en las zonas de lenguaje, adaptada para identificar y nombrar las emociones que surgen. La conciencia de uno mismo no es una atención exaltada por las emociones, que reacciona excesivamente y amplifica lo que se percibe. Se trata, en todo caso, de una forma neutra que conserva la autorreflexión incluso en medio de emociones turbulentas. Al escribir sobre su profunda depresión, Willian Styron parece estar describiendo algo semejante a esta facultad de la mente, hablando de una noción de "ser acompañado por un segundo ser... un observador espectral que, sin compartir la demencia de su

doble, es capaz de contemplar con desapasionada curiosidad mientras su compañero lucha".

En el mejor de los casos, la autoobservación permite una conciencia ecuánime de sentimientos apasionados o turbulentos. Como mínimo, se manifiesta simplemente como un leve retroceso de la experiencia, una corriente de conciencia paralela que es "meta": suspendida por encima o un costado de la corriente principal, consciente de lo que está ocurriendo en lugar de quedar inmersa y perdida en la misma. Es la diferencia que existe, por ejemplo, entre sentir una rabia asesina con respecto a alguien y elaborar el pensamiento autorreflexivo: "Esto que siento es rabia", incluso mientras uno está furioso. En términos de la mecánica nerviosa de la conciencia, este sutil cambio en la actividad mental supuestamente señala que los circuitos neocorticales están controlando activamente la emoción, un primer paso para alcanzar cierto control. Esta conciencia de las emociones es la competencia emocional fundamental sobre la que se construyen las demás, como el autocontrol emocional.

En resumen, conciencia de uno mismo significa ser "consciente de nuestro humor y también de nuestras ideas sobre ese humor", según palabras de John Mayer, psicólogo de la Universidad de New Hampshire que, junto a Peter Salovey, es quien formuló la teoría de la inteligencia emocional. La conciencia de uno mismo puede ser una atención a estados más internos que no provoquen reacción ni juicio. Pero Mayer considera que esta sensibilidad puede ser también menos ecuánime; los pensamientos típicos que indican una conciencia emocional de uno mismo son, entre otros: "No debería sentirme así", "Estoy pensando cosas buenas para alegrarme" y, en el caso de una conciencia de uno mismo más restringida, el fugaz pensamiento "No pienses en eso", en respuesta a algo muy perturbador.

Aunque existe una distinción lógica entre ser consciente de los sentimientos y actuar para cambiarlos, Mayer considera que a todos los efectos prácticos ambas cosas suelen estar unidas: reconocer un humor desagradable es sentir el deseo de superarlo. Este reconocimiento, sin embargo, se distingue de los esfuerzos que hacemos para no actuar movidos por un impulso emocional. Cuando decimos "¡Basta!" a un niño cuya rabia lo ha llevado a golpear a un compañero, seguramente interrumpimos los golpes, pero la rabia sigue encendida. Los pensamientos del niño aún están fijos en el disparador de la ira

-"¡Pero el me quitó mi juguete!"- y la ira continúa viva. La conciencia de uno mismo posee un efecto más poderoso sobre los sentimientos intensos y de aversión: la comprensión de que "Esto que siento es rabia" ofrece un mayor grado de libertad; no sólo la posibilidad de no actuar sobre ellos, sino la posibilidad añadida de tratar de librarse de ellos.

Mayer opina que la gente suele adoptar estilos característicos para responder y enfrentarse a sus emociones:

- ◆ *Consciente de sí mismo.* Conscientes de sus humores en el momento que los tienen, estas personas poseen, comprensiblemente, cierta sofisticación con respecto a su vida emocional. Su claridad con respecto a las emociones puede reforzar otros rasgos de su personalidad: son independientes y están seguras de sus propios límites, poseen una buena salud psicológica y suelen tener una visión positiva de la vida. Cuando se ponen de mal humor, no reflexionan ni se obsesionan al respecto, y son capaces de superarlo enseguida. En resumen, su cuidado los ayuda a manejar sus emociones.
- ◆ *Sumergido.* Se trata de personas que a menudo se siente empantanadas en sus emociones e incapaces de librarse de ellas, como si el humor las dominara. Son volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, por lo que quedan perdidas en ellos en lugar de tener cierta perspectiva. En consecuencia, hacen poco por tratar de librarse del mal humor, y sienten que no controlan su vida emocional. A menudo se sienten abrumadas y emocionalmente descontroladas.
- ◆ *Aceptador.* Si bien estas personas suelen ser claras con respecto a lo que sienten, también tienen tendencia a aceptar sus humores, y no tratan de cambiarlos. Al parecer existen dos ramas en el tipo aceptador: los que suelen estar de buen humor y tienen pocos motivos para cambiarlo, y las personas que, a pesar de la claridad que tienen con respecto a su talante, son susceptibles con respecto al mal humor pero lo aceptan con una actitud de *laissez-faire*, sin hacer nada para cambiarlo a pesar de las perturbaciones que provoca; esta pauta se encuentra entre personas depresivas que están resignadas a su desesperación.

Brillantez emocional: informe de un caso

Si la prueba de habilidad social es la capacidad de aliviar las emociones alteradas de los demás, enfrentarse a alguien que está en pleno arranque de ira

es tal vez la medida definitiva de la supremacía. Los datos sobre autorregulación de la ira y contagio emocional sugieren que una estrategia eficaz podrá ser distraer a la persona iracunda, mostrar empatía con sus sentimientos y su perspectiva y luego atraer su atención a un foco alternativo, algo que le permita armonizar con una gama de sentimientos más positiva... una especie de judo emocional.

Esta refinada habilidad en el fino arte de la influencia emocional está tal vez mejor ejemplificada por una historia narrada por un viejo amigo, el difunto Terry Dobson, que en la década del cincuenta fue uno de los primeros en estudiar el arte marcial aikido en Japón. Una tarde viajaba a su casa en un tren suburbano de Tokio cuando subió un trabajador robusto, agresivo, borracho y sucio. El hombre se tambaleó y empezó a aterrorizar a los pasajeros; mientras maldecía en voz alta golpeó a una mujer que sostenía un bebé en brazos y la hizo caer encima de una pareja de ancianos, que a su vez se levantaron de un salto y corrieron hasta el otro extremo del vagón. El borracho dio algunos golpes más (que no dieron en el blanco), agarró con fuerza la barra de metal que estaba en el medio del vagón e intentó arrancarla.

En ese momento Terry, que estaba en plena forma física gracias al entrenamiento de ocho horas diarias de aikido, sintió que debía intervenir para evitar que alguien resultara gravemente herido. Pero recordó las palabras de su maestro: "el aikido es el arte de la reconciliación. El que tenga la intención de luchar habrá quebrado su conexión con el universo. Si intentas dominar a la gente, ya estás derrotado. Lo que estudiamos, es cómo resolver el conflicto, no cómo iniciarlo".

En efecto, al comenzar las clases, Terry había acordado con su maestro que jamás provocaría una pelea y siempre usaría sus habilidades en el arte marcial sólo para defenderse. Ahora, por fin, vio la oportunidad de probar sus habilidades con el aikido en la vida real. De modo que mientras los demás pasajeros estaban paralizados en sus asientos, Terry se puso de pie lenta y deliberadamente.

Al verlo, el borracho rugió: "¡Ajá! ¡Un extranjero! ¡Lo que necesitas es una lección sobre modales japoneses!", y se dispuso a lanzarse sobre Terry.

Pero en el preciso instante en que el borracho estaba a punto de avanzar, alguien lanzó un grito ensordecedor y extrañamente alegre: "¡Eh!".

El grito tenía el tono alegre de alguien que acaba de tropezar con un querido amigo. El borracho, sorprendido, dio media vuelta y vio a un diminuto japonés, de unos sesenta años, sentado y vestido con kimono. El anciano le sonrió con deleite al borracho y le hizo señas con la mano mientras le decía: "¡Ven aquí!".

El borracho avanzó mientras decía en tono beligerante: "¿Por qué demonios debería hablar contigo?". Entretanto, Terry estaba preparado para derribar al borracho en cuanto hiciera el menor movimiento violento.

"¿Qué has estado bebiendo?" -preguntó el anciano mientras miraba al trabajador borracho con una sonrisa-.

-He estado bebiendo *sake*, y no es asunto tuyo- repuso el borracho.

-Oh, es maravilloso, absolutamente maravilloso- respondió el anciano en tono amistoso-. ¿Sabes? A mí también me encanta el *sake*. Todas las noches mi esposa y yo... ahora ella tiene setenta y seis años... calentamos una pequeña botella de *sake*, la llevamos al jardín y nos sentamos en un viejo banco de madera... -siguió hablando del caqui que tenía en el patio trasero, de las delicias de su jardín y de cómo disfrutaba del *sake* por la noche.

El rostro del borracho empezó a suavizarse mientras escuchaba al anciano; aflojó los puños.

-Sí... a mí también de gustan los caquis... -dijo arrastrando la voz.

-Sí -contestó el anciano en tono animado-, y estoy seguro de que tienes una esposa maravillosa.

-No -dijo el trabajador-. Mi esposa murió... -entre sollozos empezó a contar la triste historia de cómo había perdido a su esposa, su hogar, su trabajo, y se sentía avergonzado de sí mismo.

En ese momento el tren llegó a la parada de Terry y mientras este bajaba, se volvió y oyó que el anciano invitaba al borracho a que se quedara con él y le

contara todo, y vio como el borracho se tendía en el asiento y apoyaba la cabeza en el regazo del anciano.

Eso es brillantez emocional.

#### Bibliografía

Goleman, Daniel La Inteligencia Emocional.  
Litoarte, S. A. de C. V., México, 1997