

DANIEL  
GOLEMAN

La  
**inteligencia  
social**

*La nueva ciencia  
de las relaciones humanas*

Todos sabemos que los seres humanos tenemos (más o menos) la capacidad de relacionarnos de una manera profunda y directa. Esta capacidad se expresa, por ejemplo, cuando un músico emociona a su público. Para lograr esto, la persona tiene que sentir y estimular las reacciones y el humor de los demás.

Lo cierto es que estamos predispuestos a relacionarnos. La neurociencia ha descubierto que nuestro cerebro está diseñado para que seamos sociables. Esta es la razón por la que siempre influimos en la mente (y en el cuerpo) de los demás, al igual que los demás influyen en nosotros.

Daniel Goleman, psicólogo de la Universidad de Harvard y articulista del New York Times, publicó en 1995 *Inteligencia emocional*, en donde hablaba sobre la habilidad humana de lidiar con nuestras emociones para entablar relaciones positivas. Ahora da un paso más en *Inteligencia social*, donde amplía sus estudios sobre la habilidad humana de conectarse con los demás.

Daniel Goleman

# La inteligencia social

La nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas

ePub r1.0

Piolin 5.2.2016

Título original: *Social Intelligence*  
Daniel Goleman, 2006  
Diseño de portada: Piolin

Editor digital: Piolin  
ePub base r1.2

A mis nietos

# PRIMERA PARTE

## PROGRAMADOS PARA CONECTAR

## PRÓLOGO

### EL DESCUBRIMIENTO DE UNA NUEVA CIENCIA

Durante los días que precedieron a la segunda invasión americana de Irak, un puñado de soldados se encaminó hacia una mezquita local para hablar con el imán con la intención de recabar su apoyo para organizar el abastecimiento de las tropas. Pero la multitud, temerosa de que los soldados fuesen a arrestar a su imán o destruir la mezquita, un santuario sagrado, no tardó en congregarse en las proximidades del templo.

Centenares de musulmanes devotos rodearon entonces a los soldados gritando y levantando los brazos mientras se abrían paso entre el pelotón, armado hasta los dientes. El oficial que estaba al mando de la operación, el teniente coronel Christopher Hughes, cogió entonces rápidamente un megáfono y, dirigiéndose a sus soldados, les ordenó "¡Rodilla en tierra!". Luego les invitó a dirigir hacia el suelo el cañón de sus fusiles y, por último, les gritó "¡Sonrían!"

En ese mismo instante, el estado de ánimo de la muchedumbre experimentó un cambio. Es cierto que algunos todavía gritaban, pero la inmensa mayoría sonreía y hasta unos pocos se atrevieron a palmear la espalda de los solda-

dos, mientras Hughes les ordenaba recular lentamente sin dejar de sonreír.

Esa respuesta rápida e inteligente culminó un vertiginoso ejercicio de cálculo social que Hughes se vio obligado a realizar en fracciones de segundo y en el que tuvo que "leer" el nivel de hostilidad de la muchedumbre, estimar la obediencia de sus soldados, valorar la confianza que tenían en él, descubrir una respuesta instantánea que, trascendiendo las barreras culturales y de lenguaje, calmase a la multitud y atreverse a llevarla a la práctica.

Esta capacidad, junto a la de entender a las personas, son dos de los rasgos distintivos que deben poseer los policías (y también, obviamente, los militares que se ven obligados a tratar con civiles iracundos). Independientemente de lo que pensemos sobre la campaña militar en cuestión, ese incidente pone claramente de relieve la inteligencia social del cerebro para enfrentarse exitosamente a situaciones tan complejas y caóticas como la mencionada.

Los circuitos neuronales que sacaron a Hughes de ese apuro fueron los mismos que se activan cuando, en mitad de un callejón desierto, nos cruzamos con un desconocido de aspecto siniestro y decidimos seguir adelante o escapar corriendo. Son muchas las vidas que, a lo largo de la historia, ha salvado ese radar interpersonal y aun hoy en día sigue siendo esencial para la supervivencia.

De manera bastante menos urgente, los circuitos sociales de nuestro cerebro se ponen en marcha en cualquier encuentro interpersonal, con independencia de que nos hallemos en el aula, en el dormitorio o en la sala de ventas. Estos circuitos están activos cuando la mirada de los amantes se cruza y se besan por vez primera, cuando reprimimos el llanto y también explican la intensidad de una charla apasionante con un amigo.

Este sistema neuronal se activa en todas aquellas ocasiones en las que la oportunidad y la sintonía resultan esenciales. De él precisamente se derivan la certeza del aboga-

do que quiere exactamente a tal persona en el jurado, la sensación visceral del negociador de que “sabe” que el otro acaba de hacer su última oferta y la convicción del paciente de que puede confiar en su médico. Y también explica la magia de una reunión en la que todo el mundo deja de mover nerviosamente sus papeles, se queda quieto y presta atención a lo que está diciéndose.

Hoy en día, la ciencia se encuentra ya en condiciones de especificar los mecanismos neuronales que intervienen en tales situaciones.

## El cerebro social

En este libro quiero presentar al lector una nueva disciplina que, casi a diario, nos revela hallazgos sorprendentes sobre el mundo interpersonal.

El descubrimiento más importante de la neurociencia es que nuestro sistema neuronal está programado para conectar con los demás, ya que el mismo diseño del cerebro nos torna sociables, al establecer inexorablemente un vínculo intercerebral con las personas con las que nos relacionamos. Ese puente neuronal nos deja a merced del efecto que los demás provocan en nuestro cerebro —y, a través de él, en nuestro cuerpo— y viceversa.

Aun los encuentros más rutinarios actúan como reguladores cerebrales que prefiguran, en un sentido tanto positivo como negativo, nuestra respuesta emocional. Cuanto mayor es el vínculo emocional que nos une a alguien, mayor es también el efecto de su impacto. Es por ello que los intercambios más intensos son los que tienen que ver con las personas con las que pasamos día tras día y año tras año, es decir, las personas que más nos interesan.

Durante esos acoplamientos neuronales, nuestro cerebro ejecuta una danza emocional, una suerte de tango de sentimientos. En este sentido, nuestras interacciones socia-

les funcionan como moduladores, termostatos interpersonales que renuevan de continuo aspectos esenciales del funcionamiento cerebral que orquesta nuestras emociones.

Las sensaciones resultantes son muy amplias y repercuten en todo nuestro cuerpo, enviando una descarga hormonal que regula el funcionamiento de nuestra biología, desde el corazón hasta el sistema inmunitario. Quizá el más sorprendente de todos los descubrimientos realizados por la ciencia actual sea el que nos permite rastrear el vínculo que existe entre las relaciones más estresantes y ciertos genes concretos que regulan el funcionamiento del sistema inmunológico.

No es de extrañar que nuestras relaciones no sólo configuren nuestra experiencia, sino también nuestra biología. Ese puente intercerebral permite que nuestras relaciones más intensas nos influyan de formas muy diversas, desde las más leves (como reírnos de los mismos chistes) hasta otras mucho más profundas (como los genes que activarán o no las células T, los soldados de infantería con que cuenta el sistema inmunológico en su constante batalla contra las bacterias y los virus invasores).

Pero este vínculo es un arma de doble filo porque, si bien las relaciones positivas tienen un impacto beneficioso sobre nuestra salud, las tóxicas pueden, no obstante, acabar envenenando lentamente nuestro cuerpo.

Casi todos los descubrimientos científicos que presento en este libro han sido posteriores a la aparición, en 1995, de *Inteligencia emocional* y cada día aparecen otros nuevos. Cuando escribí ese libro, mi interés se centró en el conjunto esencial de capacidades humanas internas que nos permiten gestionar adecuadamente nuestras emociones y establecer relaciones positivas. En este nuevo libro, sin embargo, ampliamos el marco de referencia más allá de la psicología unipersonal (es decir, en las capacidades intrapersonales) y nos adentramos en la psicología interperso-

nal, es decir, en la psicología de las relaciones que mantenemos con los demás.

Yo aspiro a que este libro acabe convirtiéndose en un gemelo de *Inteligencia emocional*, explorando las mismas regiones de la vida humana desde una perspectiva levemente diferente y proporcionándonos, en consecuencia, una visión más amplia de nuestro mundo personal. Mi atención, por tanto, se centrará en esos momentos efímeros que jalonan las relaciones interpersonales y, cuando nos demos cuenta del modo en que nos influyen, coincidiremos en que tienen consecuencias muy profundas.

Nuestra investigación responde a preguntas tales como ¿Qué hace un psicópata peligrosamente manipulador? ¿Cómo podemos contribuir a la felicidad de nuestros hijos? ¿Cuál es el fundamento de un matrimonio positivo? ¿De qué modo pueden las relaciones protegernos de la enfermedad? ¿Qué puede hacer el maestro o el líder para que el cerebro de sus discípulos o empleados funcione mejor? ¿Cómo pueden aprender a convivir grupos separados por el odio? ¿De qué modo podemos servirnos de todos los nuevos hallazgos para construir una sociedad que aliente lo que realmente nos importa?

## La corrosión social

En la medida en que la ciencia pone de manifiesto la necesidad de las relaciones, éstas parecen hallarse cada vez más en peligro. Son muchos los rostros que hoy en día asume la corrosión social.

Cuando la maestra de un jardín de infancia de Texas le pidió a una niña de seis años que recogiera sus juguetes, ésta cogió una rabieta, se puso a gritar, tiró la silla al suelo, se arrastró bajo la mesa de la maestra y la pateó con tanta rabia que cayeron los cajones. Este episodio jalonó el comienzo de una epidemia de incidentes documentados del

mismo tipo entre preescolares del distrito escolar de Fort Worth (Texas) que no sólo afectaban a los malos alumnos, sino también a los mejores. Hay quienes explican la escalada de violencia entre los niños como una consecuencia del estrés económico que obliga a los padres a pasarse el día trabajando y dejando a sus hijos en manos de otras personas o aguardando a solas y exasperados su regreso. Otros subrayan la existencia de datos que confirman que el 40 por ciento de los niños de dos años de nuestro país pasan una media de tres horas diarias frente al televisor, un tiempo que aprovecharían mejor estando con alguien que les enseñase a relacionarse, también parece que, cuanta más televisión ven, más desobedientes son.

En una ciudad alemana, un motorista yace inmóvil en el pavimento junto a su moto derribada, bajo la atenta mirada de los peatones y de los conductores que aguardan impávidamente que el semáforo cambie a verde. Al cabo de unos quince largos minutos, el conductor de un coche detenido ante el semáforo baja la ventanilla, le pregunta si está herido y se ofrece a solicitar auxilio con su teléfono móvil. Cuando la emisora de televisión que había simulado el incidente difundió la noticia se desató el escándalo porque, en Alemania, para obtener el permiso de conducir, es necesario recibir formación en primeros auxilios para enfrentarse, precisamente, a este tipo de situaciones. “La gente —comentó cierto médico de urgencias de un hospital alemán— pasa de largo cuando ve a otros en peligro. No parece importarles gran cosa”

En 2003, los hogares unifamiliares se convirtieron en el estilo de vida más común en los Estados Unidos. Tiempo atrás, las familias se reunían en casa al caer la noche pero, en la actualidad, la convivencia entre los miembros de la familia es cada vez menor. Bowling alone, el aclamado análisis de Robert Putnam sobre el deshilachado tejido social de nuestro país, concluye que, en las últimas dos décadas, el “capital social” (que suele estimarse en función del número

de reuniones públicas y la pertenencia a asociaciones) ha experimentado un considerable declive. Mientras que, en los años setenta, dos terceras partes de los estadounidenses asistían de manera regular a reuniones de organizaciones a las que estaban formalmente afiliados, esa tasa cayó espectacularmente en los noventa hasta una tercera parte. Todos estos datos reflejan, en opinión de Putnam, un considerable debilitamiento, en nuestra sociedad, de las relaciones interpersonales. Desde entonces, ha brotado por doquier (desde 8.000 en los años cincuenta hasta 20.000 a finales de los noventa) un nuevo tipo de organización que, a diferencia de lo que ocurría en las antiguas (con sus reuniones cara a cara y un tejido social cada vez más tupido), mantienen a distancia a sus miembros, ya que la pertenencia gira en torno al correo electrónico o postal y su principal actividad no consiste en reunirse, sino en enviar dinero.

Ignoramos los efectos de la conexión y desconexión provocada por las alternativas que nos proporcionan las nuevas tecnologías. Pero todos estos rasgos indican un progresivo debilitamiento de las oportunidades de conexión. El avance inexorable de la tecnología es tan insidioso que nadie ha calculado todavía sus costes emocionales y sociales.

## El aumento de la desconexión

Escuchemos las quejas de Rosie García, que trabaja atendiendo el mostrador del Hot & Crusty de la estación central de Nueva York, una de las panaderías más atareadas del mundo. Es tal la muchedumbre que a diario pasa por la estación que, durante la jornada laboral, siempre hay largas colas de clientes aguardando su turno.

Son muchos, dice Rosie, los clientes que parecen estar completamente abstraídos, con la mirada extraviada y sin responder cuando les pregunta “¿En qué puedo servirle?”.

—¿En qué puedo servirle? —repite entonces— Pero siguen silenciosos, mirando hacia ninguna parte.

—Cada vez son más —dice— las personas que sólo prestan atención cuando les grito.

Pero no es que los clientes de Rosie sean especialmente sordos, sino que sus oídos están taponados por los dos pequeños auriculares de un iPod. Están enfrascados y perdidos en alguna de las melodías de su lista de reproducción personalizada, desconectados de todo lo que ocurre a su alrededor y, lo que es más importante, desconectados también de las personas que les rodean.

Mucho antes del iPod, del walkman y del teléfono móvil, obviamente, también había gente que iba de un lado a otro ajena al ajetreo de la vida. Este proceso, se inició con el automóvil, que es una forma de atravesar un espacio público aislado dentro de un vehículo acristalado de una media tonelada aproximada de acero arrullado por el sonido de la radio. Las formas de viajar antes de que el automóvil se convirtiera en un lugar común, sin embargo — desde ir caminando, a caballo o en una carreta tirada por bueyes— obligaban a los viajeros a mantener un estrecho contacto con el mundo que les rodeaba.

El caparazón creado por los auriculares intensifica el aislamiento social. Esa desconexión proporciona una excusa perfecta no sólo para no reconocer a los demás como seres humanos, sino para no advertir siquiera su presencia y tratarlos como meros objetos. La vida de peatón nos brinda, al menos, la posibilidad de saludar a la persona con la que acabamos de cruzarnos o pasar unos minutos charlando con un amigo, pero quien está conectado a un iPod puede ignorar fácilmente a los demás y pasar junto a ellos sin mirarlos siquiera.

Desde la perspectiva de quien está escuchando música, sin embargo, él no está desconectado, sino relacionándose con el cantante, el grupo o la orquesta que esté escuchando y su corazón late al mismo ritmo que el suyo. Pero lo

cierto es que esos “otros” virtuales nada tienen que ver con los seres humanos que caminan un paso o dos por delante y hacia los cuales el arrobado oyente muestra la mayor de las indiferencias. En la medida en que la tecnología se apodera de la atención de las personas y la desvía hacia una realidad virtual, acaba insensibilizándolas a quienes le rodean, con lo que el autismo social acaba convirtiéndose en una más de las imprevistas consecuencias de la invasión permanente de la tecnología en nuestra vida cotidiana.

Este aumento de la capacidad tecnológica de conexión es el que permite que, aun estando de vacaciones, sigamos viéndonos asediados por el trabajo. Una reciente encuesta ha puesto de manifiesto que el 34 por ciento de los trabajadores de nuestro país se halla tan conectado con su oficina que vuelve de sus vacaciones tan estresado —o incluso más— que cuando las empezó. El correo electrónico y el teléfono móvil ignoran las fronteras que separan la vida laboral de la vida familiar y privada y requiere nuestra presencia y nos arrastra a atender al correo electrónico en cualquier momento, independientemente de que nos hallemos en plena excursión campestre, con nuestros hijos o descansando.

Pero los niños tampoco suelen advertir esta ausencia, porque están igualmente obsesionados con su propio correo electrónico, algún juego en red o viendo la televisión en su dormitorio. Un informe francés de una encuesta mundial realizada con una muestra de 2.500 millones de espectadores de setenta y dos países ha revelado que, en 2004, las personas pasaban diariamente un promedio de 3 horas y 39 minutos viendo la televisión; Japón ocupaba, en ese estudio, el primer lugar con 4 horas y 25 minutos, seguido de cerca por los Estados Unidos.

«La televisión —advirtió el poeta T.S. Eliot, en 1963, cuando el nuevo medio estaba difundándose en todos los hogares— permite que millones de personas se rían simul-