



Inteligencia social

La nueva ciencia del éxito
por Karl Albrecht

RESUMEN EJECUTIVO

La noción de “inteligencia social”, propuesta por primera vez por el psicólogo Howard Gardner, constituye una de las herramientas más prometedoras del mundo profesional y gerencial.

Todo líder interesado en mejorar su desempeño general debería agudizar al máximo su inteligencia social con el fin de perfeccionar su capacidad de entender los patrones de interacción social, su ingenio político y sus relaciones.

Este libro presenta una serie de historias y ejemplos que muestran qué es la inteligencia social y, más importante aún, cómo aprender a desarrollarla. Algunos de los temas tratados son: astucia social, empatía, judo verbal e inteligencia social organizacional, entre otros.

Astucia social

El psicólogo Howard Gardner definió “inteligencia social” (SI, por sus siglas en inglés) en su teoría pionera de las múltiples inteligencias. La SI incluye ciertas habilidades como “conciencia situacional, presencia, autenticidad, claridad y empatía”.

La gente se siente naturalmente atraída hacia las personas con un mayor nivel de inteligencia social. Los individuos con inteligencia social logran que los demás se sientan valorados, amados, apreciados y respetados. En contraste, las personas con bajos niveles de SI presentan un “comportamiento tóxico”, que hace que las personas a su alrededor se sientan incómodas, enojadas y disminuidas.

¿Qué tan bien logra usted lidiar con situaciones sociales? Las interacciones sociales tienen lugar en un contexto de reglas de comportamiento establecidas, y de patrones subyacentes y decisiones inconscientes. Si usted está preocupado por su agenda y sus propios intereses, y es incapaz de percibir los intereses y necesidades de los demás, sus experiencias sociales sufrirán. Tendrá dificultades para que los demás interactúen y cooperen con usted.

Conciencia situacional

La conciencia situacional determina nuestra respuesta en situaciones sociales. Esta supone valernos de nuestra intuición e inteligencia para decidir, por ejemplo, si debemos hablar o simplemente callar. Para desarrollar nuestra conciencia situa-

cional, debemos prestarle atención a las señales verbales y no verbales de quienes nos rodean. La “estupidez situacional” consiste simplemente en mantener una posición egoísta e irreflexiva, que puede resumirse como “malos modales”.

Los seres humanos llenan los espacios con significados, y dichos significados influyen en sus interacciones. Pensemos en todo lo que sentimos cuando entramos a un tribunal o a un club. Las interacciones sociales dependen del tipo de espacio en el que habitemos:

1. **Espacios públicos:** almacenes, parques, etc., en los que nadie está obligado a interactuar.
2. **Espacios sociales:** por ejemplo, una fiesta, donde las personas interactúan más directamente.
3. **Espacio personal:** la “zona de comodidad” de cada individuo, que varía en cada cultura.
4. **Espacio íntimo:** el espacio que rodea nuestro cuerpo íntimamente. Entrar al espacio íntimo de una persona supone cercanía emocional o interacción sexual.

Hay personas que sienten la compulsión de permanecer frente a los demás. En la carretera, estas personas aceleran justo cuando las estamos tratando de adelantar. Tratan a los que están detrás de ellos en una fila como si fueran socialmente inferiores.

La organización del espacio físico puede generar un efecto subliminal sobre nuestros prejuicios sociales. Nuestra postura, gestos, tono de voz y forma de vestir comunican un “contexto de comportamiento”. Los demás reaccionan inconscientemente ante estas señales.

Observe personas en espacios públicos y trate de descubrir a qué grupos pertenece. Identifique todas las técnicas verbales y no verbales que usan para comunicar su relación y estatus. Mire una película sin sonido. Vea cómo los personajes comunican significados con sus gestos, expresiones y con su posición espacial. Note el efecto que el espacio físico genera en usted.

Presencia

La presencia tiene que ver con la impresión que causamos a los demás. Es la suma de nuestro lenguaje corporal, apariencia física y comportamiento. El carisma es nuestro nivel de energía social, esa cualidad intangible que atrae a los demás.

A veces es necesario ajustar la intensidad de nuestra presencia

dependiendo de la situación social. Tome en cuenta, por ejemplo, cómo los policías ejercen su autoridad dependiendo de si están almorzando o enfrentando una situación peligrosa.

Autenticidad

Para ser auténticos, debemos entender nuestras verdaderas motivaciones y objetivos. Hay personas que son socialmente inteligentes, pero que tienen menos “inteligencia emocional”. Estas personas pueden despertar sentimientos de afecto, pero son incapaces de conectarse con los demás a un nivel más profundo.

Según varios testimonios, Ronald Reagan tenía este tipo de personalidad. Aunque lo adoraban y lo consideraban un “gran comunicador”, Reagan no parecía interesarse mucho por los demás. Y nadie lo sintió más que sus cuatro hijos.

Claridad

La claridad es nuestra habilidad de comunicarnos verbalmente. Los idiomas crean el ambiente en el que viven e interactúan las personas, así que los patrones del habla son de suma importancia a la hora de determinar cómo responden entre sí los seres humanos.

Cuando nos estamos comunicando con alguien, comenzamos a tomar más en cuenta su “marco lingüístico”. Aunque podemos compartir una cultura global, este trasfondo incluye varias subculturas, que por lo general son más importantes para sus miembros que la cultura general. Pertenecer a una cultura hace que las personas se sientan especiales. Para comunicarnos claramente con otras personas, es preciso que nos apeguemos a las normas subculturales. Para entablar una relación aún más estrecha, válgase de la forma de expresión del otro. A veces, es más importante cómo hablamos que lo que decimos.

Los humanos pueden procesar 500 palabras por minuto, pero sólo hablan 150 palabras por minuto. Cuando una persona nos escucha, ¿qué ocurre con esta capacidad mental extra? ¿Está recibiendo estímulos contradictorios o se está distraendo? Llame la atención de la otra persona mediante conversaciones osadas y enunciados provocativos. El drama cautivará a quienes lo escuchan. Bríndeles un panorama general del tema, y luego entre en detalles. Como hace la mayoría de los periodistas, empiece por lo general y después ofrezca los detalles.

Los pilotos de helicóptero pueden volar a baja altura, y ver con detalle una pequeña extensión, o volar a gran altura, sacrificando así los detalles de una gran extensión. Las personas que son hábiles hablando utilizan el lenguaje del mismo modo, para variar la perspectiva. Para mejorar su claridad:

1. Practique “discursos de elevador”: imagine que debe comunicar los elementos más importantes en un minuto, mientras usa el elevador.
2. Bríndeles a la otra persona el germen de la idea: deje que dicha persona la complete. A veces, el silencio es oro.

3. Asegúrese de que sus hábitos al hablar no generen conflictos o malentendidos: el mensaje se puede ver afectado por la forma en que lo emitimos. Decir “esa es una idea estúpida” es muy diferente que decir “no estoy de acuerdo”. La primera frase pone a quien nos escucha a la defensiva. En cambio, la segunda frase es neutra.

4. Use metáforas: este atajo lingüístico puede comunicar ideas complejas. Las metáforas estimulan la mente de nuestro interlocutor, y avivan la conversación.

5. No use sólo el verbo “ser”: los verbos activos hacen que el lenguaje sea más dinámico y específico. Estos verbos son especialmente útiles cuando estamos tratando de resolver un problema. Al reformular nuestros enunciados con verbos activos, obligamos a los demás a reformular sus pensamientos.

Empatía

La empatía es un sentimiento de conexión o relación. Es la habilidad de entender los sentimientos ajenos. La empatía es necesaria para colaborar. En contraste, los comportamientos abrasivos y bruscos alejan a la gente.

Los conflictos suelen seguir un patrón de desconfianza, que pasa por la provocación y se intensifica antes de estancarse. Por lo general, discutir no cambia el punto de vista de una persona; esto sólo genera más discusión. Sin embargo, la empatía puede generar un nuevo patrón de cooperación productiva, que supone contribuciones recíprocas, transacciones mutuamente beneficiosas y continuidad. En vez de atacar las ideas de los demás, muestre respeto por el punto de vista ajeno. Pídale a su interlocutor que se explique. “Limpie el aire” a la primera señal de incomodidad emocional en vez de evitar el conflicto y dejar que la insatisfacción crezca. En vez de confrontar, sostenga una “conversación crucial”, en la que exponga sus intereses y escuche los intereses de su interlocutor.

Ciertos estudios demuestran que las personas deciden si continuar o dejar una conversación en los primeros cuatro minutos. El experto Leonard Zunin recomienda tomar en cuenta esta observación en nuestras relaciones a largo plazo. Cuando nos encontramos con alguien que no vemos desde hace tiempo, utilice los primeros cuatro minutos para restablecer la relación, y ocúpese de los asuntos más mundanos después. Esta forma de “mantener las relaciones” puede crear lazos aún más estrechos. Cultive hábitos sociales que fortalezcan la relación: elogiar honestamente, mantener las promesas, escuchar y criticar constructivamente. Evite los comportamientos “tóxicos”, como aplastar las ideas ajenas, evitar los elogios, alardear, ser esquivo, etc.

Judo verbal

El experto en comunicaciones, George Thompson, creó el “judo verbal”. Este consiste en un conjunto de técnicas para las personas que lidian a diario con personas enojadas e irracionales. El judo verbal es muy útil para las personas que están

tratando de resolver conflictos:

1. Escuchar activamente.
2. Tratar de ver el otro punto de vista.
3. Pregunte y recopile información.
4. Parafrasee lo que la otra persona está diciendo, para confirmar que estamos comprendiendo.
5. Resuma junto a la otra persona los pasos para resolver el problema.

Estilo de interacción

¿Está usted orientado hacia la gente o hacia las tareas? ¿Usted trata de persuadir a los demás para que lo acompañen o prefiere ir solo? La respuesta a estas preguntas determina cuál es su estilo de interacción. Ningún estilo es mejor que otro. Los estilos de interacción son:

1. **Impulsadores:** se valen de un gran nivel de energía social para alentar a los demás a que hagan una tarea dada.
2. **Energizadores:** motivan a la gente para que trabaje en equipo en la consecución de un objetivo.
3. **Diplomáticos:** se valen de las relaciones sociales para crear consenso.
4. **Solitarios:** necesitan retirarse en soledad para recargar sus energías después de una intensa interacción social; pero no son antisociales. Sin embargo, se orientan mucho hacia las tareas.

Inteligencia social organizacional

Las compañías pueden evitar varios patrones disfuncionales si aumentan la inteligencia social organizacional. Por ejemplo, en algunas compañías, los líderes organizacionales no logran concentrarse en un único problema a la vez. Pasan de un asunto a

otro no por iniciativa, sino porque están reaccionando ante las fuerzas del mercado. Este comportamiento entorpece el ritmo de la organización. Los líderes deben aprender a discutir a fondo estos problemas, respetando todos los puntos de vista. El proceso puede ser difícil, pero funciona. Lidiar con la diversidad puede también ser difícil para muchas organizaciones porque la gente no entiende los problemas existentes. Sin embargo, respetar la diversidad significa respetar a los demás.

En todas las organizaciones hay que aplicar la política. No podemos elegir no participar; sólo podemos escoger entre participar bien o mal. La política no es otra cosa que el modo que tienen los seres humanos de influir en los demás. Para influir en los demás, es preciso hacer algo notorio y asumir el crédito. Cree coaliciones, enfocándose en los beneficios que les ofrece a los demás. Trabaje en equipo, pero planifique para su propio progreso. Mantenga abiertas sus opciones. Desarrolle una estrategia de escape. Su título profesional le da "autoridad formal", pero asumir las responsabilidades de un líder le valdrá una "verdadera autoridad". Gánese su autoridad aplicando su experiencia para beneficiar al grupo. Así que ofrézcales a los miembros información útil. Ayude a sus socios a superar problemas. Cree consenso. Contribuya a restablecer y conservar la empatía cuando esto sea necesario.

Los negociadores "duros" tratan de obtener el mayor valor para sí mismos, mientras que la otra parte obtiene lo menos posible. En este escenario ninguna de las partes obtiene lo que quiere; por el contrario, cada parte limita la ganancia de la otra parte. Redefina su concepto de negociación exitosa y procure crear situaciones en las que ganen ambas partes. Comience dialogando en vez de ofreciendo. Cuando ambas partes exponen sus intereses, pueden buscar un resultado que beneficie a todo el mundo. Presente varias opciones que provean diferentes beneficios, y pregúntele a la otra parte que opción le conviene más.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Social Intelligence

Editorial: Pfeiffer

Publicado el: noviembre de 2005

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/414>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.