

# Liderazgo e inteligencia emocional

Unidad 2: El procesamiento racional  
de la realidad

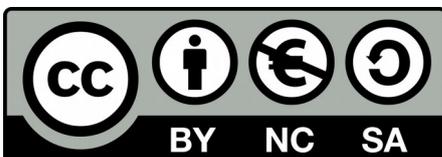
Manual de contenidos

**INAP**

INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## Contenido

1. Definición de inteligencia.....	3
2. Tres procesos básicos del procesamiento racional: percepción, memoria y atención.....	3
Percepción.....	4
Memoria.....	5
Atención.....	5



Este curso ha sido cedido por el Instituto Nacional de Administración Pública por medio de una licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Compartir igual, en los términos que se describen en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es> o texto oficial que, para esta modalidad de licencia, sustituya al indicado.

## 1. Definición de inteligencia.

La definición que lees en la transparencia número 1 no está exenta de polémica o, al menos de una cierta sorpresa. Tenemos muy identificado el concepto de inteligencia con su medida. Así, tendemos a pensar que la inteligencia es algo rígido, estable e inmutable. Transparencia número 4. Si una persona es “lista” lo es toda su vida. Y si, la pobre, no ha sido muy agraciada por la naturaleza pues ¿qué le vamos a hacer?, la cosa no tiene remedio.

Eso sirve (si sirve) para la inteligencia computacional, racional, analítica; esa que nos permite resolver problemas de trigonometría, hacer un comentario de texto o traducir del latín “*La guerra de las Galias*”.

Por el contrario, la definición que propongo pone el acento no tanto en ese tipo de inteligencia como en el uso que hacemos de la misma. Transparencia número 5. Un ser vivo será tanto más inteligente cuanto más **capaz sea de dirigir su comportamiento en una dirección adaptativa, que mejore su bienestar y potencie su crecimiento psicológico**.

Exagerando un poco y con un afán nada científico sino ciertamente provocativo podríamos decir que el rosal de la transparencia número 3 es mucho más inteligente que algunas de las personas con las que nos relacionamos ya que éste se preocupa activamente por su salud y crecimiento mientras que aquellas otras parecen empeñadas en destruir su vida. ¡Y la de quienes les rodean!

Todos conocemos personas “*muy listas*” que son muy infelices (y hacen tremendamente infelices a quienes les rodean) y otras que son mucho menos “*inteligentes*” y que, por el contrario, están en paz consigo mismas y hacen felices a todos los que tienen la fortuna de relacionarse con ellos.

El concepto de “*inteligencia emocional*” se nutre de esa reflexión. Como quiera que ya sabemos que la sola inteligencia computacional no es suficiente para hacernos felices, parece llegado el momento de abrir un poco ese concepto e introducir en él, no solo las inteligencias múltiples que trabajó Howard Gardner sino la inteligencia emocional que nos ocupa en este curso.

## 2. Tres procesos básicos del procesamiento racional: percepción, memoria y atención.

Los mecanismos que contribuyen a que podamos procesar la información que nos viene del entorno de una manera racional son muchos. En este curso nos centraremos en tres: percepción, memoria y atención.

## Percepción

Serían algo así como los ladrillos con los que nos construimos la pared, los ingredientes con los que hacemos un caldo. Por desgracia, es decir, por fortuna, ni tenemos todos los ladrillos ni tenemos todos los ingredientes. Digo “por desgracia” ya que a veces las paredes no se sostienen con los pocos ladrillos de que disponemos y los caldos estarían más sabrosos si contásemos con todos los ingredientes. Pero digo “por fortuna” porque si solo pudiésemos construir paredes o hacer caldos cuando dispusiésemos de todos los ingredientes necesitaríamos mucho tiempo y mucha energía y nuestros competidores dispondrían de una ventaja adaptativa sobre nosotros de extraordinaria importancia.

La sentencia latina de la transparencia número 6 alude a eso: lo que se recibe, se recibe según la forma del recipiente que lo recibe. Parece un trabalenguas sin sentido pero encierra una gran verdad. ¿Cómo es que la realidad no es sólida? Lo cierto es que por desgracia o por fortuna, no lo es. Es líquida y por eso la podemos adaptar a nuestra conveniencia.

Por lo que sabemos, la realidad está a medio hacer y hemos de acabar de darle un hervor en una olla a la que, como decía antes, le faltan algunos ingredientes.

Nuestra percepción es la encargada de completar el guiso. Ese proceso es el que explica algo que todos hemos visto y experimentado en muchas ocasiones: hay personas a las que con unos ingredientes de menos calidad les salen unos caldos riquísimos y viceversa.

Eso es precisamente lo que dice Pessoa en la cita que he incorporado en la transparencia número 5.

Y lo que dice, ¡en el siglo I de nuestra era! unos de los filósofos estoicos más importantes: Epicteto. Traduzcamos su famosa cita a un lenguaje más actual. “Las cosas” de las que habla Epicteto es lo que aquí estamos llamando “la realidad”. “Las opiniones sobre las cosas” es esa misma realidad después de haber sido cocinada, esto es, después de haberla pasado por el tamiz de nuestra percepción en los términos que podéis ver en la transparencia número 3. Y la perturbación no sería otra cosa que la emoción. Aunque la cita es buena, hay que perdonarle a Epicteto que cometa el mismo error que seguimos cometiendo casi 2000 años después de su cita: que sigamos viendo las emociones como perturbaciones.

De otra manera: la emoción no nos la produce directamente la situación por la que atravesamos sino la forma en la que, gracias a la percepción, procesamos esa realidad.

## Memoria

No hablo de nuestra capacidad de recordar los afluentes del Ebro por la derecha ni la lista de cabos y golfos de la península Ibérica sino al mecanismo que nos procura nuestra identidad personal. Somos fulanito de tal, con una consistencia determinada y una historia personal concreta porque nuestra memoria personal nos dice que somos “*fulanito de tal*” y porque tenemos recuerdo de que nos ha pasado esto o aquello y de que eso que hemos vivido nos ha construido de una u otra manera.

Pues bien, todo lo que he dicho de la percepción lo puedo repetir aquí de la memoria. ¿Diferencia? La percepción construye paredes y hace caldos con ingredientes que toma del presente mientras que la memoria hace eso mismo con ingredientes que toma del pasado.

Pero, podría preguntar alguno de vosotros ¿lo que ha pasado no es fijo e inmutable? No. Lo que ha pasado es tan líquido como el presente. Y no adquiere consistencia y sustancia hasta haber sido debidamente procesado por nuestra memoria.

Un ejemplo: pensad en un matrimonio feliz con una historia compartida de 10 años de vida en común. Sus recuerdos apuntan todos en esa dirección. Y viven en paz.

Imaginad ahora que, por los motivos que sean, ese matrimonio entra en crisis y después de un infierno de tres años en los que todos son peleas y desencuentros, decide separarse. Los recuerdos cambian y con ellos mi historia personal. Ahora me doy cuenta de que, mientras que yo iba siempre de buen grado a comer a casa de mis suegros, ella nunca quiso tratarse con mi madre. Y cosas por el estilo. Y el siguiente pensamiento se empieza a hacer fuerte en mí: “nunca me quiso; siempre fue una egoísta”. ¿Alguno de los dos ha podido cambiar algo de lo que pasó en esos 10 años de feliz matrimonio? Desde luego que no. Lo que pasó, pasó y no lo podemos cambiar. Pero han cambiado algo más importante que eso: con esos mismos ingredientes han hecho un caldo diferente. El de antes era rico y estaba lleno de sabor; el de ahora es amargo e irrita su aparato digestivo.

## Atención

Si me habéis seguido hasta aquí veréis que lo que hace la atención es muy sencillo: es el mecanismo que nos procura los ladrillos y los ingredientes con los que hacemos la comida. En la realidad hay muchas cosas, demasiadas. Nuestra atención es la que nos procura este o aquel condimento para que luego, con él, nuestra percepción o nuestra memoria hagan el guiso. Si está bien educada se fijará en las cosas que nos conviene y hará que las desadaptativas nos pasen desapercibidas o no les demos importancia. Y lo contrario.

Sigo con el ejemplo anterior: ella nunca había visto que él no quiso jamás tratar

a su madre y que la evitaba siempre que podía. Sencillamente no lo vio. Estaba tan enamorada que ese dato incontestable de la realidad sencillamente le pasó desapercibido. En cuanto la atención lo rescata y lo destaca del fondo, su memoria lo mete en la olla y hace que cambie el sabor del guiso: “*nunca me quiso*”.

La última transparencia nos anima a hacer algo muy provechoso cuando se quiere mejorar nuestro nivel de inteligencia emocional. El pensamiento puede volverse sobre sí mismo y rastrear cómo son nuestras propias percepciones, nuestras propias emociones y nuestros propios mecanismos atencionales para, introduciendo en ellos las modificaciones necesarias permitirnos reconstruir nuestro mundo y vivir más cómodos en él.