

Libro Inteligencia práctica

El arte y la ciencia del sentido común

Karl Albrecht
Jossey-Bass, 2007
Primera Edición:2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Todos conocemos a alguna que otra persona sumamente inteligente que continuamente hace cosas sumamente estúpidas. Seguramente puede terminar el crucigrama del domingo del *New York Times* en menos de 10 minutos y multiplicar cifras de siete dígitos más rápido que la calculadora. Pero también es cierto que estas personas no pueden mantener un trabajo y no pueden parar de hablar sobre sus “brillantes” ideas (“No puedo creer que todavía no leíste mi comprobación de 427 páginas sobre la conjetura de Goldbach”). ¿Qué es lo que pasa? Bueno, si Kart Albrecht está en lo correcto, el coeficiente intelectual no cuenta toda la historia de la inteligencia humana. Quizás más importante que el coeficiente intelectual en bruto, en especial en el mundo actual, sea la inteligencia práctica: la habilidad de razonar con sentido común de forma estructurada para resolver problemas importantes. Afortunadamente, la inteligencia práctica, al igual que otras habilidades mentales, no viene fijada desde el nacimiento. ¿Cómo se la puede desarrollar? Comience leyendo este sensato libro que *BooksInShort* recomienda a todos los que deseen ser no sólo inteligentes sino también eficaces.

Ideas fundamentales

- Los seres humanos poseen múltiples inteligencias, no un único coeficiente intelectual.
- La “Inteligencia práctica” es uno de los tipos más críticos de inteligencia para aquéllos que se esmeran por tener éxito.
- La inteligencia práctica es un conjunto de herramientas de sentido común que cualquiera puede aprender.
- Comience por tener una mente flexible y abierta a nuevas ideas.
- Céntrese en lo que lo hace sentir bien.
- Escoja cuidadosamente las palabras, aun cuando habla consigo mismo.
- Capte y cultive sus ideas.
- Mirar más allá de las dicotomías clásicas del estilo “razón versus sentimientos.”
- Practique cambiar la solución lógica de problemas (pensamiento “convergente”) por el torbellino de ideas (pensamiento “divergente”).
- Use la intuición y la lógica y piense en los problemas de forma tanto abstracta como concreta.

Resumen

Por qué el Coeficiente Intelectual no es suficiente

Ya pasó la época en que “inteligencia” quería decir CI (coeficiente intelectual), ese misterioso factor “g” de la inteligencia general, tan amado por los especialistas en psicometría. Unos pocos afortunados nacían con grandes cantidades, otros con muy poco y la mayoría de las personas querían más – lo que fuera que eso era exactamente. Luego apareció el psicólogo de Harvard, Howard Gardner. Con la opinión de que la capacidad humana no podía quedar reducida a un solo indicador, Gardner postuló la teoría de las “inteligencias múltiples.” Identificó siete “inteligencias” y dejó entrever una octava. Otros pensadores han enumerado más. Pero en lugar de seguir entusiasmándonos (“¡Yo tengo inteligencia para tejer!”), simplemente asumamos que las personas tienen seis inteligencias: inteligencia abstracta (razonamiento simbólico, como en matemática y lógica); inteligencia social (habilidades para tratar con las personas); inteligencia emocional (manejo de las emociones); inteligencia estética (sentido del diseño en varias artes); inteligencia kinestésica (habilidades espaciales y corporales, como las requeridas para la danza clásica o para manejar un avión); y la inteligencia práctica.

“Inteligencia práctica: habilidad mental de lidiar con los desafíos y oportunidades de la vida.”

Probablemente haya escuchado hablar de las primeras cinco, pero quizás la última sea nueva para usted. ¿Qué es? Se trata simplemente de razonar con sentido común los problemas de todos los días. La inteligencia práctica está más solicitada que nunca. Los empleadores constantemente piden empleados que puedan “pensar por ellos mismos,” que puedan acoger los muchos problemas nuevos que inevitablemente surgirán y que no se escondan debajo del escritorio cuando se enfrenten a una situación ambigua.

“Un alto coeficiente intelectual prueba la habilidad de obtener un alto puntaje en una prueba de coeficiente intelectual, y posiblemente algunas otras cosas; pero no se sabe con exactitud cuáles son esas otras cosas.”

Afortunadamente, la inteligencia práctica se puede cultivar. No se la pueda aumentar de la noche a la mañana, desde luego; pero aquí se explican cuatro preceptos simples que, si se ponen en práctica, permitirán construir su inteligencia práctica y por ende su eficacia, sin perjuicio de sus otros dones cognitivos.

1. Sea flexible

Algunos lo llaman “pausa mental”; otros “endurecimiento de las categorías,” y otros “artritis mental.” Pero cualquiera sea el nombre, el fenómeno es el mismo: la osificación gradual de la opinión de las personas y su tolerancia decreciente a las ideas nuevas. Esto no es nada nuevo. Durante siglos los budistas Zen han venido sugiriendo que uno de los impedimentos mayores para aprender es la creencia de que uno ya lo sabe todo. Esa presunción nos hace perder “la mentalidad del principiante,” la cual es permeable a todo tipo de posibilidades, en favor de la “mente experta,” que es estrecha y conformista. La vida y los negocios requieren ambos de un flujo constante de nuevas ideas para progresar. Cualquiera que haya tratado con niños sabe cuán inventivo y creativo es el animal humano por naturaleza. Si bien es cierto que la creatividad desenfrenada puede ser improductiva, la mayoría de las personas reprimen demasiado su flexibilidad mental natural.

“Nosotros, los seres humanos, buscamos compulsivamente “razones” de lo que observamos... La tentación en la que caemos muy a menudo es percibir únicamente las relaciones de causa y efecto que podemos comprender fácilmente.”

Cure su artritis mental introduciendo cambios simples en su “software mental” (su modo habitual de pensar el mundo). Cultive la humildad y acepte la ambigüedad. Trate de no encasillar cada situación en las mismas categorías viejas y simples. Es cierto, la simplicidad es a menudo una virtud, pero no olvide cuán complejos son en realidad una cantidad de fenómenos. En segundo lugar, no se aferre a la verdad con una “V” mayúscula. Muchas veces las personas concluyen que algo es verdadero simplemente porque creen en eso. Esto lleva al dogmatismo. Piense en las ideas como verdades posibles. Esto le permite ser más flexible cuando se presente una idea mejor. Sus opiniones deberían ser como las células de su cuerpo: en constante renovación. Sea capaz de decir tres frases importantes sin ninguna vergüenza: “Me equivoqué,” “Cambié de opinión” y “No lo sé.” En tercer lugar, no conciba a los argumentos como intercambios para “ganar o perder.” Déjese convencer por las pruebas y convenza a otros cortésmente.

2. Sea afirmativo

“Cambia tus pensamientos,” dijo Norman Vincent Peale, “y cambiarás tu mundo.” Desafortunadamente, su mensaje de “pensamiento positivo” se ha vuelto tan trillado que muy pocas personas hoy en día pueden discernir su verdad esencial. Y esto es aún más desafortunado porque la ciencia ha demostrado convincentemente que nuestra actitud influye en nuestra felicidad y, por ende, en nuestra eficacia. Pero si el “poder del pensamiento positivo” no lo conmueve, céntrese entonces en el “pensamiento afirmativo”: hábitos de la mente que ayudan a su salud mental. Esto no quiere decir mentirse a uno mismo, sino seleccionar en qué concentrarse. No podemos evitar concentrarnos en algo; a menos que seamos cuidados, nos centraremos en lo negativo.

3. Sea sensible al lenguaje

Las palabras que escogemos para expresar nuestros sentimientos importan. Importan a los demás e influyen en la forma en que pensamos. Para volverse más consciente del lenguaje, comience por observar las interferencias que usted y otros hacen cuando leen o escuchan. Considere no solamente el texto literal, sino el subtexto: sus sentimientos, valores y opiniones sobre el tema del discurso. Desembrolle cuidadosamente estos aspectos cuando sea necesario. Asimismo, sea aún más razonable evitando los “siete pecados semánticos”. En lugar de decir que algo es “lo mejor en esto, lo otro...” (¿lo es en realidad? ¿en qué me baso para decirlo?), diga que es su favorito/a. En lugar de ser agresivo (“¡Es un zurdito de pocas luces!”), piense en términos no agresivos (“No estoy de acuerdo con su política”). En lugar de atacar la personalidad de alguien, hable acerca de su comportamiento. En lugar de ser dogmático, reconozca que hay otras opiniones. En lugar de polarizar los temas (“¡O estás con nosotros o en contra de nosotros!”), analice otras posibilidades y posiciones atenuadas. Estos consejos también se aplican al “diálogo interior” (“Todo es culpa mía”), el cual debería tornarse más positivo que negativo.

4. Valore y cultive ideas

La mayoría de las personas se encuentran con muchas buenas ideas a diario. Algunas de éstas surgen de su propia imaginación, otras provienen de otras personas. ¿Por qué entonces hay tanto pensamiento trillado y falta de inspiración? Este problema se origina en unas pocas causas básicas que llevan a pasos concretos que usted puede seguir para alimentar y desarrollar sus ideas.

“Comprender la diferencia entre contenido y proceso, en particular en una situación de grupo, es uno de los secretos más sencillos, más poderosos y menos comprendidos de la inteligencia práctica.”

Primero, observe que la mayoría de las personas no capturan sus ideas. ¿Cuántas veces usted ha solucionado un problema en la ducha o en la mesa del desayuno o en el automóvil? Quizás hasta haya pensado “¡Tengo que acordarme de esto!” Pero no lo hizo. ¿Por qué? Porque por lo general no se puede inducir a uno mismo a recordar. En su lugar, tome nota de lo que piensa. Lleve siempre lápiz y papel a mano – al lado de su cama, del televisor, en el automóvil. En segundo lugar, las personas son muy buenas matando ideas. Muy a menudo se escuchan (y se dicen) cosas como “Nunca va a funcionar,” “Ya probamos eso” o “Mi gerente no lo va a aprobar.” En tercer lugar, las ideas requieren incubarse. No saltan simplemente de la Musa. Incube las ideas poniéndole un nombre al problema y anotando sus aspectos. Luego olvídense de él, pero no sin antes “pedirle” a su mente que trabaje en eso a nivel inconsciente. A menudo la solución aparecerá en el momento menos pensado. Si así ocurre, captúrela en papel y asegúrese de incluir suficientes detalles. Manténgase abierto a nuevas ideas y aliente a otros a hacer lo mismo, analizándolas mediante el proceso de los tres pasos: primero deténgase en los aspectos positivos de la idea; luego considere las facetas interesantes o curiosas; luego, por último, piense en los aspectos negativos.

“Muchos llamados ‘conflictos de personalidad’ son en realidad el resultado de diferencias significativas en estas preferencias mentales o estilos de pensamiento.”

Cultivar estos hábitos aumentará su inteligencia práctica inmensamente. Además, no obstante, debe evitar el pensamiento dicotómico. Por ejemplo, las personas a menudo se crean falsos dilemas: razón versus sentimientos; concreto versus abstracto; e intuición versus lógica. Veamos cuatro dicotomías clásicas y cómo evitarlas.

1. Use el pensamiento tanto convergente como divergente

El “pensamiento convergente” es la resolución clásica de problemas en la cual se reduce un problema grande, heterogéneo a sus componentes más simples y

homogéneos. Piense en cómo se modela un problema de negocios simple utilizando álgebra. Una vez que se lo reduce a un diagrama claro, se pueden manipular sus (pocas) partes y (con suerte) llegar a una solución. El “pensamiento divergente” es el procedimiento opuesto: Las ideas o los temas se van desenfundando en más y más ideas relacionadas. Piense en hacer un torbellino de ideas o dibujar un mapa mental. Debería dominar ambas técnicas, pero quizás más importante sea aprender a manejar la transición de un tipo de pensamiento a otro, especialmente en un grupo. Piense en una reunión. En primer lugar debe usar el pensamiento divergente para resolver un problema. Usted desea desplegar todos sus aspectos para asegurarse de cubrir todos los temas. Pero al cabo de un rato, debe converger en una solución para poder pasar a la acción. No hacer esta transición es una patología organizacional común.

2. Use la “Escalera de la abstracción”

Cuando piense en un problema, analícelo en términos tanto abstractos como concretos. Una metáfora útil para esto es la “escalera de la abstracción.” En la cima de la escalera se ubican los conceptos abstractos de “nivel alto”; en la base se encuentran las realidades concretas. Casi cualquier problema – casi cualquier cosa en realidad- puede ser descrita en términos de varios niveles de abstracción. Por ejemplo, suponga que está comiendo un tomate. En el nivel más concreto, lo único que hay es este tomate específico posado en su plato, el que compró ayer en la verdulería. Si se mueve un nivel de abstracción más arriba, puede pensar que el tomate es una “fruta.” Si se traslada aún más arriba, puede pensarlo como un “objeto redondo.” Más arriba, lo verá como “un puñado de materia.” Si se mueve aún más arriba, “algo que existe.” A menudo la solución del problema aparece únicamente en un cierto nivel. Practique subir y bajar la escalera de la abstracción.

3. Use la intuición y la lógica

¿Es usted lógico o intuitivo al abordar los problemas? La respuesta puede enredarlo, ya que encubre una presunción oculta: que la lógica y la intuición son estilos de pensamiento mutuamente excluyentes. No lo son. Usted debe desarrollar y practicar ambos. Esto no quiere decir que todos usan los dos estilos indistintamente. La mayoría de las personas prefieren uno de los dos estilos. De hecho, éste es el origen de muchos conflictos de personalidad. Los tipos lógicos piensan que los tipos intuitivos son frágiles; los intuitivos encuentran a las personas lógicas reservadas y mecánicas. Cualquiera sea el estilo al cual usted tienda, desarrolle el otro. Los rompecabezas estructurados al estilo de “escaleras de palabras” y otros juegos lo pueden ayudar a desarrollar habilidades lógicas. El deporte, la música, el dibujo y otras actividades no verbales que le permiten lograr un “estado de desconexión del entorno” lo pueden hacer sentir más cómodo con la intuición y mostrarle cuán poderosa puede ser.

4. Use la racionalidad y la emotividad

Al igual que la dicotomía putativa entre intuición y lógica, las personas con frecuencia piensan que “ser racional” y “ser emotivo” son mutuamente excluyentes. La psicología cognitiva y la neurociencia, sin embargo, muestran que la racionalidad y la emotividad interactúan de manera compleja. La racionalidad no es siempre buena, como tampoco la emotividad es siempre negativa. Para tener inteligencia práctica, se necesitan ambas. Si bien la racionalidad tiene sus propias trampas, muchas personas encuentran más dificultad en manejar sus emociones. No obstante, usted puede aprender a manejar sus reacciones emotivas. Para comenzar, haga una lista de sus “arrebatos” o disparadores emotivos. Luego, cuando se enfrente a uno (por ejemplo, que se rían de usted en grupo), haga una “pausa dejando pasar un latido del corazón” antes de reaccionar. De a poco, sus disparadores se volverán menos perturbadores.

Sobre el autor

Karl Albrecht es consultor, pronosticador, orador y autor de temas de gestión.
