

## **Intel·ligència emocional: una aproximació crítica**

**Un estudi sobre els canvis en el concepte d'intel·ligència i el seu impacte  
en les organitzacions empresarials**

**UOC**  
**Humanitats**  
**Treball de Fi de Carrera**  
**Franc Ponti Roca**

## Índex

<b>Introducció</b> .....	<b>3</b>
<b>PRIMERA PART</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Què és això que anomenem intel·ligència?</b> .....	<b>6</b>
<b>2. El descontentament dels psicòlegs contemporanis</b> .....	<b>11</b>
2.1. <i>Howard Gardner i la Teoria de les Intel·ligències Múltiples (IM)</i> .....	11
2.1.1. Intel·ligència lingüística .....	13
2.1.2. Intel·ligència lògico-matemàtica .....	13
2.1.4. Intel·ligència musical .....	13
2.1.5. Intel·ligència espacial .....	13
2.1.6. Intel·ligència cinestèsico-corporal .....	14
2.1.7. Intel·ligència intrapersonal .....	14
2.1.8. Intel·ligència interpersonal .....	14
2.2. <i>Robert Sternberg i la Intel·ligència Pràctica (IP)</i> .....	15
<b>3. L'eclosió de la Intel·ligència Emocional de Goleman</b> .....	<b>18</b>
<b>4. Una aproximació crítica a la Intel·ligència Emocional</b> .....	<b>24</b>
4.1. <i>Originalitat de l'expressió "Intel·ligència Emocional"</i> .....	24
4.2. <i>Contingut competencial de la IE</i> .....	24
4.3. <i>La IE com a constructe científic</i> .....	25
4.4. <i>La IE com a innovació</i> .....	26
4.5. <i>Practicitat i aplicabilitat de la IE</i> .....	27
4.6. <i>El status dinàmic de la IE versus l'estatisme del CI</i> .....	28
4.7. <i>La IE posa de manifest la complexitat de la intel·ligència</i> .....	29

<b>SEGONA PART .....</b>	<b>31</b>
<b>1. L'enquesta sobre IE .....</b>	<b>31</b>
<b>2. Conclusió final.....</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografia complementària.....</b>	<b>38</b>
<b>Annex 1.....</b>	<b>40</b>
<i>Model d'enquesta .....</i>	<i>40</i>
<b>Annex 2.....</b>	<b>43</b>
<i>Interpretació de dades de l'enquesta .....</i>	<i>43</i>

## Introducció

Gairebé tothom, com a mínim a les societats occidentals, ha sentit parlar alguna vegada d'Intel·ligència Emocional. El text de Daniel Goleman, el ja mític *Intel·ligència emocional* (1995), pot trobar-se en qualsevol llibreria, les revistes especialitzades van plenes d'articles que hi fan referència i fins i tot els mitjans de comunicació de masses li han dedicat, en els darrers anys, amplis reportatges. El missatge principal de Goleman és que això que anomenem "èxit" a la vida (terme que pot admetre, evidentment, moltes matisacions) depèn molt més de la nostra intel·ligència emocional que no del nostre nivell intel·lectual tal com el mesuren els tests d'intel·ligència general. Què és, concretament, la Intel·ligència Emocional? Goleman pensa que una persona emocionalment intel·ligent ha de dominar un conjunt important de competències (analitzades en detall més endavant) entre les que ara, de forma introductòria, podem destacar l'autocontrol, l'empatia, el liderat o el reconeixement de les emocions dels altres.

Són tan importants les emocions, realment? Influeixen d'una forma tan decisiva en la nostra vida? Podem parlar, en efecte, d'una "intel·ligència de les emocions"? Avui en dia ja gairebé ningú discuteix aquest fet. Tot i així, quan es parla d'una persona intel·ligent sovint no es fa referència a la seva capacitat empàtica o al seu autocontrol, aspectes que entrarien de ple en el concepte d'intel·ligència emocional, sinó a la seva pretesa capacitat intel·lectual (memòria, capacitat per acumular saber, habilitats lògico-matemàtiques, etc.). D'una banda s'accepta plenament l'existència d'emocions i se li posa una etiqueta però de l'altra no tenim la seguretat que això hagi realment canviat, de fons, el concepte tòpic d'intel·ligència vigent des de fa dècades, gairebé un segle.

I, d'altra banda: és la intel·ligència emocional (IE) un autèntic descobriment original? És a dir: fins a quin punt podem parlar de la IE com un constructe científic o és simplement una etiqueta de marketing que ha permès al seu autor vendre milions de llibres a tot el món i ser un dels científics divulgadors més coneguts de les darreres dècades? Fins a quin punt els preceptes bàsics de la IE ja estaven descoberts i posats de manifest abans de la irrupció del text de Daniel Goleman? Ha servit realment la IE per a reflexionar en profunditat sobre què és això que anomenem intel·ligència?

L'objectiu d'aquest treball és intentar reflexionar sobre tots aquests interrogants i redefinir el concepte d'intel·ligència a principis del segle XXI, analitzant alhora l'impacte real que la IE ha tingut i té al món de l'empresa espanyola. En conjunt, el treball proposa una relectura del fenomen de la intel·ligència humana, recollint tant les opinions de més relleu dels autors més significatius com dades empíriques que ajuden a comprendre de manera més pràctica si realment hi ha hagut, està produint-se, una autèntica mutació social en la comprensió de la intel·ligència.

La tesi central d'aquest treball és la següent: els canvis en la descripció i anàlisi de la intel·ligència humana que s'han esdevingut en les dues darreres dècades (amb èmfasi especial en la IE de Goleman) han canviat de manera important el concepte tradicional d'intel·ligència, vinculat al coeficient intel·lectual (CI), i això està significat un canvi important en l'ús que les organitzacions empresarials fan del concepte pràctic d'intel·ligència en les seves polítiques de recursos humans.

Aquest treball té dues grans parts: la primera inclou una descripció històrica dels orígens i desenvolupament de la intel·ligència des dels seus inicis fins als nostres dies, i alhora intenta recollir dades que permeten entendre de quina manera s'ha anat possibilitant l'aparició de la Intel·ligència Emocional. La segona part és el resultat de la recerca empírica, i intenta demostrar quin ha estat l'impacte de les idees de la IE a les organitzacions empresarials espanyoles. A través d'una enquesta contestada per 183 empreses (un 7% del

total d'enquestes enviades) es vol saber fins a quin punt i de quina manera els canvis en la percepció de la intel·ligència han afectat les polítiques de recursos humans de les empreses i la seva concepció global del comportament intel·ligent. El model d'enquesta utilitzat és molt senzill: consta de 15 ítems, dotze dels quals són quantitativs i tan sols dos qualitativs. En l'annex 2 d'aquest treball es pot trobar una descripció detallada de cada ítem, així com el resultat global de l'anàlisi.

S'ha escollit l'enquesta com a instrument de recerca perquè és directa, permet afinar molt les preguntes i les respostes i pot ser contestada amb comoditat i sense la intervenció presencial de ningú (i això, en el cas de les empreses, és important). Les preguntes que es formulen en l'enquesta han estat analitzades amb el programa SPSS, a través del qual s'han fet encreuaments d'ítems, gràfiques i quadres analítics. L'enquesta ha estat elaborada sota criteris de simplicitat: preguntes fàcils de comprendre i que permeten respostes poc ambigües. Hi ha tres grans àrees de preguntes: les d'identificació (tamany d'empresa, càrrec que la contesta, etc.), les conceptuals sobre IE i les que indaguen sobre la posta en pràctica de polítiques de recursos humans relacionades amb la IE.

## PRIMERA PART

### 1. Què és això que anomenem intel·ligència?

És difícil arribar a una definició acotada i exhaustiva del concepte d'intel·ligència. L'origen etimològic del mot prové del llatí *intellego*, que vol dir comprendre o assimilar l'essència d'una cosa. Robert Sternberg, en la seva monumental obra *Inteligencia humana* (1982), fa un repàs als principals corrents de pensament que han maldat per definir i acotar la intel·ligència, d'una banda i mesurar-la, de l'altra. Sternberg, un dels més brillants teòrics sobre intel·ligència, creu que hem de parlar de conductes intel·ligents quan són adaptatives, és a dir, quan van adreçades a satisfer o acomplir una determinada necessitat. El psicòleg de Yale descriu detalladament de quina manera la irrupció de la ciència psicològica va conformant una manera concreta de veure i percebre la intel·ligència humana. Sternberg creu que es fa molt difícil parlar d'intel·ligència i de la seva mesura abans dels inicis de la psicologia, perquè precisament amb el canvi de paradigma que la Revolució Industrial propicia es donen els ingredients discursius que possibiliten la creació d'un dispositiu científico-tècnic que s'interessa per l'anàlisi de la intel·ligència humana. Altres autors, com Gardner (*La inteligencia reformulada*, 1983) argumenten que mai hi ha hagut, al llarg de la història de la humanitat, una definició científica d'intel·ligència. S'ha parlat, afegeix Gardner, de persones brillants, badoques, enginyoses o simplement intel·ligents però sense fer distincions formals i serioses entre aquests termes.

Un dels primers intents per tal d'acotar i parlar d'intel·ligència el van fer personatges com Galton, Cattell o Binet, els iniciadors d'un cert concepte de psicometria, a finals del segle XIX i començaments del XX. De fet, fins i tot se'ls pot atribuir el mèrit d'haver creat el concepte de "test". La paraula clau d'aquells temps era "capacitat mental", però no es va aconseguir en cap moment definir

exactament què es volia dir amb això. Com és sabut, la psicologia va preocupar-se, sobretot, per avaluar o mesurar la capacitat mental o intel·ligència de les persones, esperonada entre d'altres coses per un poder militar obsessionat en classificar, jerarquitzar i posar rang a gairebé tot. D'aquesta forma va néixer, amb aportacions de personatges com Spearman o Thurstone, la psicometria, ja una mica avançada el segle XX. Els esforços d'aquesta branca de la psicologia van centrar-se en articular tota una sèrie d'instruments de mesura de la intel·ligència i d'altres aptituds, que permetessin en tot moment comparar un individu amb una població i, per tant, situar aquest individu en funció d'uns paràmetres estadístics que en determinaven la seva posició relativa. Era l'època de la construcció de tests, de l'estandardització i dels mètodes de validació. La psicologia pretenia equiparar-se a les ciències exactes i semblava que la possessió d'aquest tipus d'eines legitimava les aspiracions dels psicòlegs.

Un dels personatges a destacar per la seva evident relació amb algunes de les teories que desenvoluparem més endavant és Thurstone qui, ja en la dècada dels anys trenta va anar més enllà de la simple mesura d'un factor "G", en general assimilable a la intel·ligència, i va proposar 9 factors que recollien les corresponents "habilitats mentals", la majoria dels quals van ser recollits en el seu famós test AMP (espai, comprensió verbal, fluïdesa verbal, facilitat per als nombres, inducció, velocitat perceptiva, deducció, memòria rutinària i raonament). Com a test d'intel·ligència destaca també el DAT (Test d'Aptitud Diferencial), de Bennett, Seashore i Wesman, en auge a partir del 1947, que va adreçat a estudiants d'ensenyament mitjà i que valora, a més a més de les capacitats mentals, rendiments escolars.

De tot aquest panorama de test, proves i avaluacions, queda clara una cosa: la institucionalització progressiva del CI (Coeficient intel·lectual), en anglès IQ, com a mesura gairebé definitiva de la intel·ligència humana. Automàticament, qualsevol persona que efectuï un test que mesuri el seu CI queda comparada amb la població que li correspongui, normalment per nivell d'estudis i edat o per afinitat professional.



Ens trobem davant d'un dels punts claus d'aquest treball, precisament perquè la posta en crisi del CI va ser el punt clau de l'èxit de la proposta de la Intel·ligència Emocional. Què vol dir, en tot cas, tenir un CI molt alt? Són realment més intel·ligents les persones que tenen una puntuació extraordinària en els tests d'intel·ligència?

El CI parteix de la base teòrica que tots els individus tenen, en major o menor mesura, una capacitat bàsica de tipus intel·lectual (anomenada per molts autors factor G) que condiciona d'alguna manera la resta de les seves capacitats i també les seves potencialitats de rendiment. Per tant, tenir un CI mínimament alt pot arribar a ser determinant en alguns moments de la vida d'una persona, ja que pot ser un frè, o en d'altres casos un ajut, en qualsevol procés d'examen, selecció o valoració de competències a que se'l sotmeti. Autors com Foucault (1975) han advertit de les limitacions que, en aquest sentit, representen les ciències humanes ja que, lluny de exercir un paper autènticament alliberador, "inventen" un tipus determinat d'home, convertint-lo en objecte d'unes enrevessades relacions entre el poder i el saber que, de forma làbil, acaben legitimant la realitat. A una de les seves obres més conegudes, *Vigilar y castigar* (1975), Foucault fa una detallada dissecció del paper que els exàmens han tingut a les societats contemporànies. L'objectiu de l'examen, segons Foucault, és introduir l'individu examinat en un "quadrillatge" de factors mesurables que el posin en comparació amb altres individus i, al mateix temps, el controlin i el disciplinin. L'individu deixa de tenir valor per si mateix i només s'entén si s'inscriu en una xarxa inacabable de dades, rangs i instruments de mesura. La societat disciplinària, que pren com a referent el famós dispositiu del panòptic ideat per l'utilitarista Jeremiah Bentham, porta fins a l'extrem la seva voluntat de control i acaba teixint una enorme teranyina d'elements de coerció que determinen i limiten la llibertat individual, generant "cossos dòcils i adaptats", en paraules de Foucault (1975, pàg. 31).

L'auge del CI, paral·lel al desenvolupament de la psicologia i la psicometria, significa un cert triomf de la mesura comparativa i, a més a més, el triomf

absolut d'una certa manera de contemplar la intel·ligència humana. Molts autors (Gardner, 1983; Sternberg, 1995; Goleman, 1995) han criticat amb contundència el tipus d'intel·ligència que mesura el CI, denunciant en primer lloc que es restringeix a les capacitats lògico-matemàtiques dels individus. En efecte, el tipus de proves que s'utilitzen per tal de mesurar el CI (test del tipus Raven, D-70, etc.) avaluen la capacitat individual per a resoldre problemes, exposats de forma que la complexitat va en augment a mesura que avança el test o prova, problemes que tenen una gènesi de tipus causal (sèries on hom ha de trobar la part final, etc.) i que es basen en un raonament lineal i deductiu. En segon lloc, els autors crítics amb el concepte de CI creuen, recordant Foucault, que la psicologia i la psicometria, lluny d'erigir-se en ciències objectives, decanten la percepció de l'ésser humà en funció d'uns determinats interessos que les estructures de poder i les institucions de saber han creat. Concretament, les ciències humanes que estudien la intel·ligència han escollit restringir-la a un element com és el lògico-matemàtic que és el predominant a les societats occidentals més desenvolupades però no a d'altres societats del planeta, com per exemple les africanes, a on les persones poden destacar molt més en altres terrenys. Per tant, la formulació científica del CI no està exempta, parlant en termes antropològics, d'un important etnocentrisme. Però encara hi ha més: la intel·ligència lògico-matemàtica és la que assegura, tal com estan estructurades i conformades les societats occidentals i capitalistes (EUA, Europa, Japó, etc.), juntament amb les habilitats lingüístiques, l'èxit social. Per tant, sembla que la restricció en la mesura d'aquest tipus concret d'intel·ligència obeeix a un clar biaix en la forma de comprendre la globalitat de l'ésser humà. Les ciències humanes, doncs, lluny de "comprendre" o "alliberar" les persones, les determinen. De fet, la definició oficial que la psicologia atribueix al concepte d'intel·ligència està estretament relacionada amb aquesta concepció, diguem-ne estreta o interessada, de les habilitats intel·lectuals humanes. Una persona és intel·ligent -resen la majoria de manuals de psicologia general- quan pot donar una resposta adaptada a un problema que se li presenta. No obstant això, el cent per cent dels test d'intel·ligència general mesuren situacions que plantegen problemes, com ja hem dit, de raonament lògico-matemàtic.

Tot i així, seria massa simplista afirmar que tots els autors vinculats al desenvolupament de la psicometria i dels test d'intel·ligència estarien d'acord en l'existència d'una sola intel·ligència que determinés el CI. Segons Gardner (1999) cal distingir entre els científics més "puristes" (Spearman o, actualment, Herrnstein i Murray) que defensen la noció d'una única "intel·ligència general", i els "pluralistes" (Thurstone o Guilford) per als quals la intel·ligència es compon de molts components dissociables.

Més enllà de tot això hem de fer referència a la clàssica dicotomia entre herència i ambient. La psicologia i les ciències humanes no han pogut encara deixar clar si la intel·ligència s'hereta de pares a fills o si, al contrari, són exclusivament els factors ambientals els que permeten que una determinada intel·ligència pugui desenvolupar tot el seu potencial. No obstant això, sembla clar que, com és habitual en aquests casos, la resposta correcta no es troba en cap dels dos pols oposats, tot i que els corrents més recents en psicologia, com el constructivisme o el cognitivisme concedeixen molta més importància als factors ambientals i d'aprenentatge.

## 2. El descontentament dels psicòlegs contemporanis

Tota aquesta concepció “psicometricista” de la intel·ligència humana ha anat creant un creixent descontent entre moltes comunitats científiques, deleroses de poder donar un tomb important a la definició d’intel·ligència, que alhora obrís un nou horitzó més plural i complex sobre les bases epistemològiques de la seva gènesi i que possibilités la construcció d’una psicologia més oberta i explicativa de la complexitat humana. A les darreres dècades hi ha hagut dos psicòlegs que han destacat de forma especial per les seves propostes innovadores sobre la intel·ligència humana: Robert Sternberg i Howard Gardner, de qui ja s’ha fet esment més amunt. Tractaré ara de resumir els aspectes més importants de les seves propostes, ja que el seu pensament influirà en bona mesura els principals postulats de la Intel·ligència Emocional de Daniel Goleman.

### 2.1. Howard Gardner i la Teoria de les Intel·ligències Múltiples (IM)

A principis dels anys 80, el professor de Harvard Howard Gardner va etzibar un cop dur als principis gairebé inamovibles en defensa i protecció del concepte de CI en enunciar la seva teoria de les intel·ligències múltiples (IM), que amb els anys va arribar a ser cèlebre i molt influent. Gardner (1983) creu que és absolutament fals parlar d’una sola intel·ligència, i es proposa demostrar que, com a mínim, hom pot parlar de set intel·ligències diferents. Però Gardner no emet una teoria especulativa, basada en el simple ànim de contradir els postulats psicomètrics en boga, sinó que endega un autèntic projecte de recerca que pretén demostrar que hi ha una base sòlida que justifica, científicament, l’existència de diverses intel·ligències.

Gardner, com tot bon cognitivista, està fortament influenciat per les idees del psicòleg suís Jean Piaget. No obstant això, detecta errades de pes en el plantejament piagetian de l'evolució intel·lectual dels nens, en especial perquè creu que es centra excessivament en les operacions de tipus lògic. Gardner busca criteris ben fonamentats que permetin argumentar l'existència de set intel·ligències, i en troba alguns de ben significatius:

- El possible aïllament d'un tipus d'intel·ligència degut a un dany cerebral. Així, persones amb les àrees de llenguatge de Broca i Wernicke danyades, per exemple, demostrarien en efecte que hi ha una especialització cerebral per al llenguatge que demostra que es pot ser lingüísticament intel·ligent.
- L'existència d'*idiots savants*, prodigis o individus excepcionals que destaquen poderosament en un àrea molt concreta (per exemple, musical).
- Recolzament de tasques psicològiques experimentals, que poden arribar a demostrar el funcionament medul·lar autònom dels diversos tipus d'intel·ligència.
- Recolzament de troballes psicomètriques: l'existència de diverses proves que avaluen una mateixa intel·ligència que estiguin fortament correlacionades entre si aporta dades per a confiar en l'existència d'aquesta intel·ligència específica.
- El recolzament d'històries evolucionistes: una intel·ligència pot tenir més credibilitat si es poden localitzar els seus antecedents evolutius, incloent fins i tot aspectes que compartim amb altres espècies, com el cant de les aus.

Amb tot aquest aparell justificatiu, que Gardner anirà perfeccionant i polint al llarg dels anys, el psicòleg nord-americà està en condicions de detallar els continguts de la seva teoria. A continuació exposo de forma resumida els continguts de les 7 intel·ligències de Gardner basant-me no tan sols en el seu

text clau, *Estructuras de la mente* (1983) sinó en alguns dels seus llibres posteriors (1995, 1999).

### **2.1.1. Intel·ligència lingüística**

Té a veure amb el desenvolupament d'una sensibilitat especial vers el llenguatge parlat i escrit però també està relacionada amb la capacitat per a l'aprenentatge d'idiomes i per a fer servir el llenguatge de forma fàctica i metacomunicativa. Un poeta, un advocat o un professor són professionals que, habitualment, excel·leixen en aquest tipus d'intel·ligència. Referents coneguts poden ser James Joyce o Mercè Rodoreda.

### **2.1.2. Intel·ligència lògico-matemàtica**

Permet l'anàlisi lògica de problemes, la comprensió profunda del mètode científic i el treball amb números i símbols de tipus lògic i matemàtic. És pròpia d'enginyers, teòrics científics o financers. Einstein o Madame Curie en són bons exemples.

### **2.1.4. Intel·ligència musical**

Relacionada amb la capacitat per a comprendre i interpretar pautes de tipus musical: compondre i crear música, entendre els ritmes i els tons, etc. Qualsevol músic ha de tenir més o menys desenvolupada aquesta intel·ligència: Mozart, Peter Gabriel, Xavier Montsalvatge...

### **2.1.5. Intel·ligència espacial**

Les persones amb aquest tipus d'habilitat intel·lectual saben reconèixer i manipular pautes en espais grans i reduïts. Un pilot d'aviació, per exemple, o un escultor. Ambdós juguen amb l'espai de formes substancialment diferents. Picasso, Chillida o l'arquitecte Isozaki destaquen per les seves capacitats espacials.

### **2.1.6. Intel·ligència cinestèsico-corporal**

La posseeixen els individus que fan servir el seu cos o una part del mateix com a instrument de treball. Ballarins, esportistes o actors destaquen en aquest tipus d'intel·ligència. Personatges com Johan Cruyff, Cesc Gelabert o els actors del Cirque du Soleil en són excel·lents mostres.

### **2.1.7. Intel·ligència intrapersonal**

Consisteix en la capacitat de comprendre's un mateix, controlar les emocions, tenir capacitats introspectives i utilitzar aquestes habilitats per tal de regular la pròpia conducta. Psicoterapeutes, especialistes en meditació i moltes altres ocupacions poden necessitar d'aquesta habilitat intel·lectual. Freud o el Dalai Lama podrien ser bons exemples d'intel·ligència intrapersonal.

### **2.1.8. Intel·ligència interpersonal**

Permet comprendre els altres, les seves emocions, intencions i desigs. Per tant, permet treballar amb altres persones de forma eficaç. Directius, metges, líders, venedors, etc., necessiten d'aquesta capacitat. Gandhi, Bill Gates o Santiago Dexeus il·lustren molt bé aquest tipus d'intel·ligència.

Gardner considera que no hi ha cap raó per a pensar que un individu intel·ligent des del punt de vista lògic-matemàtic sigui titllat com a tal mentre que un músic eminent tan sols tingui una "habilitat especial". Creu que no hi ha cap intel·ligència superior a les altres. En aquest sentit, Gardner creu no legitimar cap estructura explícita o tàcita de poder (recordem Foucault), sinó que està convençut que el seu model va més enllà de barreres etnocèntriques o de pretensions més o menys forçades pel poder per a restringir o modelar les facultats intel·lectuals humanes. Per tant, segons Gardner, un esportista i un científic nuclear són ambdós (si ho són) intel·ligents per igual. És cert, però, que Gardner reconeix que les dues intel·ligències que han servit

tradicionalment per aprovar els exàmens i moure's amb comoditat en ambients acadèmics o psicotècnics són la lògico-matemàtica i la lingüística, a parts bastant iguals.

El que sembla evident és el rebuig definitiu de Gardner a deixar-se emportar per la tirania del CI i tot el que significa. És més, Gardner sempre ha estat molt contrari a les mesures de la intel·ligència, mostrant-se fins i tot molt crític amb les propostes de mesura que altres autors (alguns amb reputació i altres sense) han fet a partir de les set intel·ligències múltiples.

En els darrers anys, Gardner (1999) ha seguit buscant, sempre amb una actitud cauta i, fins a cert punt, modesta, noves intel·ligències. Sembla ser que n'ha inclòs una vuitena (la naturalística) i que té seriosos dubtes per tal d'incloure la més espectacular de totes: la intel·ligència existencial.

## **2.2. Robert Sternberg i la Intel·ligència Pràctica (IP)**

Robert Sternberg és, sens dubte, un dels autors més prolífics sobre intel·ligència. A la seva monumental obra, ja esmentada, *Inteligencia humana* (1982) de quatre volums, cal afegir altres excel·lents llibres sobre la matèria. Sternberg, a l'igual que Gardner, es mostra molt crític amb la supremacia del Coeficient Intel·lectual i proposa diferenciar la intel·ligència acadèmica (IA) clàssica, de la seva proposta, que rep el nom d'intel·ligència pràctica (IP).

Sternberg creu que la IA clàssica es veu constituïda a través de les definicions convencionals d'intel·ligència i els tests, i comprèn fonamentalment les habilitats analítiques i memorístiques. En canvi, per IP Sternberg entén la intel·ligència en tant que aplicada a la vida de cada dia, que tracta de adaptar-se a les diferents situacions que va trobant. Més concretament, la IP inclou:

- Reconeixement de problemes
- Definició de problemes



- Localització dels recursos per a resoldre els problemes
- Representació mental de problemes
- Formulació d'estratègies per a resoldre problemes
- Monitorització de la solució de problemes
- Avaluació de la solució de problemes

Com és notori, Sternberg aposta per una concepció molt més aplicada i concreta de la intel·ligència, tot i que menys diversa i variada que el seu col·lega Gardner. El valor de la IP radica en que converteix la intel·ligència en quelcom més visible i observable, alhora que li dóna un caràcter molt més pragmàtic i enfocat a la resolució de problemes concrets, i no abstractes. Per dir-ho d'una altra manera, un test d'IC indicaria la potencialitat intel·lectual d'un individu mentre que un altre d'IP (que probablement, més que un test, seria un exercici pràctic o una prova estandarditzada del tipus dels "assessment centers"<sup>1</sup> comportamentals) ens mostraria si, efectivament, l'individu en qüestió és realment capaç de resoldre un problema o de posar en pràctica un constructe teòric. Sternberg és també conegut, com Gardner, pels seus estudis sobre creativitat. Ambdós entenen el pensament creatiu com la part aplicada i real de la intel·ligència humana. Una persona autènticament creativa no és la que te una idea, sinó la que sap portar-la fins a les últimes conseqüències. De la mateixa manera que ambdós autors afirmen que no hi ha necessàriament correlació entre la intel·ligència clàssica del CI i la creativitat, estan convençuts que aquesta correlació realment existeix quan parlem d'un tipus d'intel·ligència més complex, com les IM o la IP. En els darrers anys, Gardner (1993) ha estudiat a fons el terreny de la creativitat, de la mà d'altres psicòlegs cognitivistes força coneguts com Csikszentmihalyi (1996). Aquest psicòleg hongarès posteriorment americanitzat ha popularitzat, en els darrers temps, el concepte de "fluir", propi de persones que experimenten, en un període més o menys llarg de temps, i de forma més o menys regular, un estat creatiu excepcional que els permet utilitzar a fons les seves potencialitats intel·lectuals

---

<sup>1</sup> Un *assessment center* és una prova comportamental habitualment utilitzada en selecció, que pretén comprovar si una persona o candidat pot fer realment una cosa (liderar un equip, per exemple) o tenir una determinada conducta (no tenir por de fer una presentació en públic).

per a crear innovacions en un camp concret i sota l'acceptació d'un determinat àmbit de persones i institucions.

Contràriament a les tesis dels defensors del CI, la majoria dels experts en pensament creatiu (De Bono, 1970; Michalko, 1998) opina que el pensament estrictament lògic-matemàtic no facilita necessàriament l'acció creativa, perquè l'accés a les idees innovadores s'ha de fer a través, precisament, d'un allunyament de la lògica i la causalitat. Les idees noves requereixen plantejaments agosarats i diferents. Per tant, la ment creativa més aviat fa "salts laterals" que poden arribar a vincular dos idees aparentment sense cap lligam. La tendència de la ment lògica a la retrospecció (més del mateix), és, en aquest sentit, un límit. Però la majoria d'autors acreditats en aquest camp afirmen amb contundència que, un cop utilitzada la ment des de la perspectiva més lateral (De Bono) o divergent (Csikszentmihalyi), és necessari recuperar un cert sentit lògic i ordenat de les coses.

És en aquest sentit que Sternberg aposta per una intel·ligència pràctica. En un dels seus textos sobre creativitat (Sternberg, 1995) exposa que, en moltes circumstàncies, ésser intel·ligent és saber fer tot el contrari del que les aparences indiquen, i ho exposa amb el conegut cas del producte "Post-It" de l'empresa 3M: un treballador d'aquesta organització va crear un adhesiu dèbil, que era el contrari al que l'empresa estava buscant. En comptes de rebutjar-lo, va saber redefinir el problema que intentava solucionar: trobar un nou ús (les notes Post-It) per a un adhesiu tan dèbil. Algunes de les més espectaculars innovacions tenen lloc quan algú fa absolutament el contrari del que estava previst.

### 3. L'eclosió de la Intel·ligència Emocional de Goleman

L'any 1995 veu néixer (i créixer) uns dels fenòmens de masses més espectaculars de tots els temps respecte a l'estudi de la intel·ligència humana. El periodista i psicòleg nord-americà Daniel Goleman publica *Emotional Intelligence* (Intel·ligència Emocional), destinat a convertir-se en el llibre més venut sobre aquesta temàtica de tota la història. L'èxit de l'edició obliga l'autor a fer una segona part (que aplica la IE a l'àmbit socio-professional) amb el títol de *La pràctica de la Intel·ligència Emocional* (1998).

Es fa difícil parlar d'antecedents de la IE. És evident que les emocions sempre han jugat un paper més o menys important en la humanitat. Sobre aquesta qüestió, és interessant el ràpid recorregut per la història que fan Mayer, Salovey i Caruso (Bar-On, 2000), recuperant idees de moviments filosòfics com els estoics o els romàntics i moviments socials com el maig del 1968 i el corrent antipsiquiàtric. Els autors destaquen que, en determinats moments de la història de la humanitat les emocions i la imaginació han jugat un paper preponderant.

La idea de Goleman, a l'igual que la dels dos autors desenvolupats fins ara, és soterrar d'una vegada per totes el poder i la influència del CI. I ho fa d'una forma dràstica, molt a l'americana: "Només el 25% de l'èxit –diu Goleman– el devem al nostre CI. El 75% restant depèn de la nostra intel·ligència emocional." Aquesta idea, simple però efectiva, ha remogut les creences i les opinions sobre intel·ligència de mig món. Algunes persones van reaccionar de forma molt crítica, adduint que Goleman no havia inventat res de nou o que s'havia aprofitat de coses i d'idees que ja existien sense aportar cap innovació. Moltes altres, però, van creure des del primer moment que la IE de Goleman popularitzava i difonia universalment la idea que la intel·ligència humana és molt més que les capacitats que analitza un test d'intel·ligència general, és a

dir, el CI. De sobte, moltes persones van descobrir que podien arribar a ser intel·ligents (Sternberg afegiria “intel·ligents pràctics”) si sabien treure profit al seu bagatge emocional i utilitzar-lo a la vida quotidiana.

¿Què entén Goleman per Intel·ligència Emocional? Doncs la defineix com “la capacitat de reconèixer els nostres propis sentiments, els sentiments dels altres i gestionar adequadament les relacions que sostenim amb els altres i amb nosaltres mateixos” (Goleman, 1995)

Goleman basa els seus postulats en els més recents descobriments en l'àmbit de la neuropsicofisiologia. La recerca experimental en aquest terreny confirma que els éssers humans tenim a la nostra disposició una elevada capacitat de control sobre les nostres emocions. En aquest sentit, és molt més important l'aprenentatge que la genètica. No és tan cert que hi ha persones “impulsives” i d'altres “tranquil·les” com que hi ha individus que aprenen a controlar i conèixer sàviament les seves emocions i d'altres que no. Goleman utilitza aquest argument per afirmar amb rotunditat que la majoria de persones depenem en gran mesura de la nostra vida emocional i que, com a conseqüència, ser emocionalment intel·ligent influeix d'una forma decisiva en que les coses ens vagin bé a la vida o no.

El pensament de Goleman, en relació als dos llibres més significatius de la seva obra, ha experimentat una certa evolució cap a la sofisticació. Mentre que al text de 1995 la IE és expressada a través de cinc grans característiques<sup>2</sup>, la segona part del “best-seller” acaba definint, de forma força precisa, vint-i-dues competències<sup>3</sup>. De fet, en els darrers anys han aparegut fins i tot sofisticades eines de mesura de la IE a través, no tan sols de Goleman, sinó també de molts altres autors, entre els que podem destacar el psicòleg israelita assentat a Dinamarca Reuven Bar-On. Bar-On ha proposat mesurar el coeficient emocional a través del “Emotional Quotient Inventory” o EQ-i (Bar-On, 2000). Altres coeficients àmpliament utilitzats són, l’“Emotional Competence Inventory

---

<sup>2</sup> Veure Quadre I a la pàgina 20

360” i el MEIS (Multifactor Emocional Intelligence Scale) de Mayer, Salovey y Caruso.

### Quadre I

#### Les competències clàssiques de la IE (Goleman, 1995)

Competència	Exemple
Conèixer les pròpies emocions	Saber fins a on es pot arribar, saber quines coses ens fan perdre el control
Tenir capacitat per a controlar les pròpies emocions	Saber aguantar davant de situacions de conflicte
Tenir capacitat per a motivar-se un mateix	Saber buscar coses que ens motiven, saber refer-se després d'una cosa que no ha anat bé
Reconèixer les emocions dels altres	Saber quan qui tenim davant està a punt d'esclatar emocionalment o quan està content, enfadat, etc.
Controlar les relacions	Negociar, treballar en equip, liderar...

Goleman, especialment a partir de “La pràctica de la intel·ligència emocional”, construeix un entramat de competències vinculades amb l'eix fonamental de la IE que suposa una certa carta de navegació per a comprendre en què consisteix ser emocionalment intel·ligent. De fet, el quadre II presentat pot servir a qualsevol persona per a iniciar una mena d'autoanàlisi on pugui anar, ítem per ítem, avaluant intuïtivament les seves capacitats emocionals. En aquest sentit, sembla clar que el model presentat per Goleman és força didàctic, clar i concís. Permet ser utilitzat com a quadre competencial (cal tenir en compte la vinculació de Goleman amb l'empresa HAY, especialitzada en competències) amb moltes possibles aplicacions: educació, selecció, avaluació, autoanàlisi, etc.

---

<sup>3</sup> Veure Quadre II a la pàgina 21

## Quadre II

### Les competències, ampliades (Goleman ,1998)

Competència	Exemple
<b>Competències personals</b>	
<b>Consciència d'un mateix</b>	
1. Consciència emocional	Ser conscient de les pròpies emocions
2. Valoració adequada d'un mateix	Conèixer els propis límits, punts forts i febles
3. Confiança en un mateix	Creure en un mateix, no tenir por
<b>Autorregulació</b>	
4. Autocontrol	Controlar les emocions pròpies
5. Confiabilitat	Ser sincer i íntegre
6. Integritat	Assumir responsabilitats
7. Adaptabilitat	Flexibilitat als canvis
8. Innovació	Acceptació de noves idees
<b>Motivació</b>	
9. Motivació d'assoliment	Tendir cap a l'excel·lència
10. Compromís	Ser solidari amb els objectius d'un equip
11. Optimisme	No defallir per aconseguir objectius, persistir
<b>Competència social</b>	
<b>Empatia</b>	
12. Comprensió dels altres	Captar sentiments i opinions aliens
13. Orientació al servei	Satisfer necessitats dels altres
14. Aprofitament de la diversitat	Saber aprofitar el millor de persones diverses
15. Consciència política	Captar les relacions de poder
<b>Habilitats Socials</b>	
16. Influència	Persuadir, influenciar positivament
17. Comunicació	Emetre missatges clars i convincents
18. Liderat	Saber portar un equip cap a uns objectius
19. Catalitzador del canvi	Controlar els canvis i monitoritzar-los
20. Resolució de conflictes	Negociar, pactar, apaivagar conflictes...
21. Col·laboració i cooperació	Compartir interessos i objectius
22. Habilitats d'equip	Construir sinèrgies

Intel·ligentment, Goleman amplia les competències emocionals i no les restringeix únicament a aspectes de relació i d'autocontrol. Una anàlisi detallada del Quadre II ens fa veure que hi ha molt elements que van molt més enllà de la versió restringida del Quadre I, com per exemple la innovació, el liderat, la consciència política o la integritat personal. En aquest sentit, Goleman envaeix terrenys nous, amb la clara intenció de convertir la seva IE en un model global de comportament, aplicable a tots els àmbits de la vida.

En els darrers anys, Daniel Goleman ha seguit publicant nombrosos treballs i llibres després dels dos volums esmentats. Des de converses amb el Dalai Lama fins a textos sobre liderat, el més exitós dels quals és *El líder resonante crea más* (Goleman, 2002), escrit conjuntament amb Richard Boyatzis i Annie McKee. El llibre centra els valors del líder en la seva capacitat de fer “ressonar” els seus valors emocionals en els altres. Afirmar que els líders han d'encomanar als altres els valors de l'entusiasme i l'energia, i que tan sols d'aquesta manera s'aconsegueix que una organització funcioni de veritat.

L'aparició i el boom consegüent de la IE no ha fet, però, desaparèixer els partidaris dels conceptes més tradicionals. De fet, només un any abans de la publicació de *Emotional Intelligence* als Estats Units veia la llum el polèmic text *The Bell Curve* (Herrnstein i Murray, 1994). El llibre no tan sols persisteix en l'opinió d'una sola intel·ligència mesurable que situa tothom en una corba normal en relació a uns estàndards sinó que atribueix bona part dels mals del món a les conductes i capacitats d'un sector de la població amb una intel·ligència relativament baixa. La tesi fonamental del llibre és que les patologies socials són degudes a persones amb intel·ligència baixa i que aquesta no es pot modificar d'una forma significativa a través de la intervenció social. En algun moment, el llibre arriba a presentar proves que indicarien una base genètica per tal d'explicar les diferències entre la intel·ligència de les persones de raça blanca i les de raça negra. Res a veure, com salta a la vista, amb el model obert, integrador i intercultural de Gardner. *The Bell Curve* i les seves idees radicals van motivar un grup de científics antagònics a les seves idees (Bernie Devlin, Stephen Fienberg, Daniel Resnick i Kathryn Roeder) a

escriure el també famós *Intelligence, Genes and Success* (1999) que presenta proves, comentaris i al·legacions contràries als arguments de Herrnstein i Murray.

Cal dir també que en els darrers temps han aparegut moltes referències teòriques relacionades amb la IE, i que no totes tenen a Goleman com a protagonista. Aprofitant l'èxit de la IE han aparegut molts termes (que en gran mesura eren anteriors en el temps) relacionats, com la Intel·ligència Social, les Competències Socials, la Competència Emocional, l'Alexitímia, etc.



## 4. Una aproximació crítica a la Intel·ligència Emocional

És hora de tornar a les preguntes que aquest treball formula a la seva introducció. És la IE una creació original? Fins a quin punt? És realment mesurable la IE? Són els tests autènticament fiables? Ha estat Daniel Goleman un innovador o simplement ha fet un “cut-and-paste” de coses que ja existien? A més a més, és la IE una teoria validada científicament? És “seriosa”? La IE i el CI, són antagònics o complementaris? Tractaré de resumir aquesta aproximació crítica a la IE a través de 7 punts fonamentals.

### 4.1. Originalitat de l'expressió “Intel·ligència Emocional”

Sembla clar que l'expressió “Intel·ligència Emocional” ja s'utilitzava abans del llibre de Goleman. Concretament, Salovey y Mayer van parlar ja al 1990 d'IE. En tot cas, sembla clar que ha estat Goleman qui l'ha popularitzat, però en cap moment se li pot atorgar la paternitat creativa de l'expressió, tal com ell mateix reconeix (en lletra petita) a les notes del seu primer llibre. A més a més, aquest extrem confirma que l'estudi de les emocions dintre de la psicologia actual ja l'havien endegat molts altres professionals abans de Goleman.

### 4.2. Contingut competencial de la IE

Hedlund i Sternberg (Bar-On, 2000) afirmen amb certa contundència que, la segona definició d'IE proposada per Goleman (1998), intenta englobar-ho gairebé tot excepte el CI. Recordem el Quadre II, amb 22 competències tan diferents com l'autocontrol, la consciència política, la negociació o el liderat de persones. Dóna la sensació, d'una banda, que Goleman vol crear, a espatlles de la IE, una macroteoria del comportament humà, i de l'altra que no sap definir

massa bé els seus límits, ficant-hi una mica de tot sense criteris discriminadors clars.

#### **4.3. La IE com a constructe científic**

La IE de Goleman ha estat acusada per molts científics i també des d'àmbits més enllà de la ciència de ser més el resultat d'una hàbil operació editorial feta amb molt marketing que no una teoria que realment acompleixi uns criteris experimentals i, per tant, científics.

Caldria, però, preguntar-se què entenem per “constructe científic”. Si contemplem la ciència des del punt de vista més ortodox, sembla que la IE pot arribar a tenir alguns problemes seriosos. Alguns autors com Hedlund i Sternberg (Bar-On, 2000) o Mestre, Guil, Carreras y Braza (2000) creuen que la IE encara ha d'oferir autèntiques proves de validesa empírica. Pensen que la majoria de les afirmacions de Goleman es basen en anècdotes puntuals sobre aspectes emocionals de la vida d'algunes persones i en extrapolacions del tot qüestionables més que en dades experimentals serioses i contrastades. La proliferació d'escala de mesura de la IE de dubtosa autenticitat i totalment allunyades d'uns mínims de seriositat psicomètrica (a l'estil dels tests de les revistes d'informació general o de premsa rosa) ha fet caure en picat el prestigi de la IE des de la perspectiva científica. Altres autors (Dulewicz i Higgs, 1999) són en canvi més optimistes amb la validesa de les escales de mesura de la IE. Tot i que afirmen que els resultats dels seus estudis confirmen que l'escala de competències corresponents a la IE és vàlida per a predir l'èxit de les persones emocionalment intel·ligents, es curen en salut i suggereixen que potser la naturalesa complexa de la IE i la seva avaluació no es presten a que se les mesuri mitjançant un test escrit.

No obstant això, si seguim els plantejaments d'autors com Bruno Latour (Latour, 2001) la cosa no està tan clara. Què entenem per ciència? La ciència, diria el sociòleg francès, no deixa de ser una aliança entre el saber mateix i la política o, en el cas que ens ocupa, el marketing. Què volem dir quan parlem de

“ciència pura i objectiva”? La ciència arrossega, en el moment de la seva formulació, moltes altres instàncies que la complementen i la fan possible. Aquesta ha estat sens dubte una de les habilitats de Goleman i del seu equip: no preocupar-se tant per la validesa empírica dels constructes de la IE i centrar-se en la venda i la comercialització del producte creat, ajudats per un interès més enllà de l'habitual del públic.

#### **4.4. La IE com a innovació**

Fins a quin punt es pot considerar la IE com una innovació? Ja hem vist que, com a mínim el nom, no era original de Goleman. És probable que, en definitiva, la IE hagi estat feta ajuntant i mesclant conceptes que ja existien prèviament, sumant-li una mica de novetat per part de l'autor. És això creatiu? Suposa una innovació?

Copiar o adaptar idees que ja existeixen pot ser tan creatiu com generar idees radicalment noves. En efecte, moltes de les invencions científiques al llarg de la història no són sinó adaptacions de coses ja existents. En aquest sentit es pot parlar de la IE com una proposta creativa, perquè sap agafar el millor de les referències contemporànies sobre el tema, reestructurar-les i crear una cosa sensiblement diferent, adornada amb un bon marketing, que es converteix finalment en un dispositiu teòric-pràctic altament influent en la societat occidental d'avui en dia (i en bona mesura en l'oriental).

Seguint els criteris de Csikszentmihalyi ja apuntats, Goleman aporta idees innovadores dintre d'un camp (la psicologia de la intel·ligència), i els seus treballs són força reconeguts per un àmbit mundial d'experts, revistes de prestigi, etc. Tot i que segurament estem parlant d'una innovació no de primer nivell, hem d'acordar que la IE és, definitivament, una aportació innovadora. Cal tenir en compte que l'èxit social (que no han tingut en la mateixa mesura Gardner o Sternberg) no garanteix *per se* el qualificatiu d'innovador. Però al mateix temps és un fet gairebé indiscutible que la majoria d'experts

internacionals en intel·ligència reconeixen la IE com una innovació, encara que només sigui per l'enorme impacte mediàtic que ha provocat.

#### **4.5. Practicitat i aplicabilitat de la IE**

L'obra de Goleman sobre IE (que no tan sols comprèn el volums esmentats aquí, sinó alguns textos més) podria ser etiquetada sense massa problemes com una obra del que avui en dia es coneix com a “autoajuda” o de “filosofia fàcil”, més que no com a text “seriós” de psicologia de la intel·ligència, tot i que no deixa de ser una obra relativament rigorosa, acompanyada de referències a treballs de prestigi i a recerques empíriques de menor o major consideració. Queda clar que l'obra de Goleman aconsegueix tenir un efecte divulgador immens (com no havien tingut altres llibres anteriors seus, com per exemple *El espíritu creativo* (1992), que va passar relativament desapercbut) i és veritat que ha posat les bases, des del punt de vista del gran públic i per primera vegada des dels inicis de la psicologia, per a canviar substancialment la nostra percepció dels fenòmens relacionats amb la intel·ligència humana.

La lectura dels textos de Goleman genera diversos efectes en el lector. En primer lloc li fa prendre consciència d'un fet: la intel·ligència va més enllà del CI. En segon lloc, el situa davant d'un mirall: sóc jo emocionalment intel·ligent? Resulta quasi impossible no anar portant a terme una mena d'autoanàlisi a mesura que es van llegint les pàgines dels llibres de Goleman. En tercer lloc, el llibre i els seus continguts fan que ja mai més sigui possible referir-nos a la intel·ligència amb els mateixos termes en que ho fèiem abans. Expressions com: “aquesta persona és un coco (en referència al seu CI o a la seva retentiva) però emocionalment és un desastre” s'han fet molt populars i han significat un autèntic gir paradigmàtic en la forma que tenim de parlar de la intel·ligència i dels comportaments intel·ligents.

Més enllà d'això, la IE ha caigut, potser, en alguns dels errors que alhora denuncia: l'obsessió de la majoria d'autors (Goleman inclòs) per a mesurar-la i fer-la tangible a través de procediments psicomètrics molt semblants als

clàssics. Contràriament als criteris públicament defensats per Gardner, hi ha hagut un autèntic frenesí per construir escales de mesura, tests i formes estranyes de saber si una persona és o no emocionalment intel·ligent. En aquest sentit, s'ha reproduït un model caduc i poc creatiu que una part important dels especialistes estava a punt de superar. En lloc de ser capaços de generar noves propostes d'estudi de l'impacte de la IE en les persones, s'ha tornat a la solució fàcil i poc creativa del test que tot ho mesura i tot ho controla.

Tot i així, es pot dir que la IE té un marcat caràcter pràctic perquè permet definir amb precisió quins són els trets i les conductes clau que fan que una persona pugui ser considerada emocionalment intel·ligent. En el terreny de la formació, per exemple, la IE pot generar eficaços instruments, més enllà dels test, que siguin útils a educadors i educands per tal d'entendre conjuntament la importància de les relacions interpersonals, de la influència, la negociació, etc.

#### **4.6. El status dinàmic de la IE versus l'estatisme del CI**

No sembla que la psicologia oficial tingui massa esperances en que el CI pugui canviar durant el transcurs de la vida d'una persona. Normalment s'ha considerat (deixant de banda els plantejaments radicals de *The Bell Curve*) que una persona és intel·ligent o no ho és tant, i que d'alguna manera aquest grau intel·lectual condiona la seva vida (especialment des del punt de vista de potencialitat intel·lectual lligada a la realització de determinades professions). En aquest sentit, doncs, el CI ha tingut i té un component de cert estatisme.

No succeeix el mateix amb la IE, perquè tots els experts (començant per Goleman) diuen que es pot desenvolupar, corregir, readaptar, treballar, etc. D'entrada, el simple fet que una persona s'adoni, per exemple, que és poc empàtica pot servir-li d'incentiu per entendre la importància de mantenir relacions empàtiques a la seva vida i, per tant, canviar. Potser no serà la persona més empàtica del món, però haurà aconseguit millorar la seva "performance" conductual quan la situació ho requereixi. Per tant, podem parlar d'un cert dinamisme de la IE en relació amb el CI.

#### 4.7. La IE posa de manifest la complexitat de la intel·ligència

Més enllà del pensament únic, la IE de Goleman ha contribuït a que la comunitat científica internacional, i com a conseqüència el públic en general, compreguin la complexitat que hi ha al darrere d'un fenomen com la intel·ligència humana. Potser és per això que hi ha autors (Marina, 1993, 1996) que aposten per una visió molt més interdisciplinària i diversa de la intel·ligència. El filòsof espanyol creu que ens interessa la intel·ligència de les emocions perquè els individus ens sentim implicats i complicats amb els nostres sentiments, ja que formen part de la nostra vida. En la línia de Goleman, està convençut que els sentiments són fenòmens conscients, i que per tant poden ser estudiats seriosament. Marina elabora una interessant teoria de la intel·ligència que recull moltes de les coses que s'han dit en aquest treball. Creu que som intel·ligents quan aprenem a dominar sàviament les nostres emocions i els nostres sentiments, però, sobretot, quan relacionem tot el que sabem (emocions incloses) amb les nostres fites vitals. Un cop més, sorgeix el concepte d'intel·ligència aplicada, pràctica o existencial. Marina pensa que les persones estem dotades d'una intel·ligència creadora que ens permet dissenyar-nos la vida i fer-nos-la nostra. En aquest sentit, la idea golemànica de controlar i dominar les emocions ha estat clau i determinant. No tenim cap motiu per a pensar que la vida ens controla. Més aviat cal tenir la creença, basada en dades i constatacions demostrables, que podem ser (en bona mesura, si més no) amos de la nostra pròpia trajectòria vital. Goleman, Gardner, Sternberg, Marina... Tots aposten decididament per un ésser humà substancialment lliure i creador.

En definitiva, creiem que les noves propostes sobre la intel·ligència humana que s'han esdevingut durant les darreres dues dècades (concretament des de la publicació d'*Estructures de la mente* de Gardner al 1983), amb l'especial i decisiva contribució de la *Intel·ligència Emocional* de Goleman, han contribuït de forma decisiva a donar un important tomb en l'apreciació científica, empresarial i popular del fenomen de la intel·ligència. Una persona intel·ligent

no és tant el producte de la seva intel·ligència lògico-matemàtica i/o lingüística (com a mínim en comparació a mitjans del segle XX) sinó que la intel·ligència va conformant-se com un constructe molt més dinàmic, ric i complex que es caracteritza per:

- La intel·ligència pot ser múltiple (refús a la concepció d'una intel·ligència única)
- La intel·ligència té un marcat caràcter pràctic (existencial, de realització, d'èxit)
- La intel·ligència inclou les emocions i els sentiments humans

La segona part d'aquest treball tracta de comprovar fins a quin punt totes aquestes idees es tenen en compte en el món de les organitzacions empresarials.

## SEGONA PART

### 1. L'enquesta sobre IE

Aquesta segona part del treball, com es diu a la introducció, pretén ser una forma de comprovar de quina manera i fins a quin punt les suposicions derivades de l'anàlisi formal i bibliogràfica de la primera part tenen una certa correspondència al món real, concretament a l'àmbit empresarial.

Com ja explicàvem a la introducció, a través d'una enquesta (disponible a l'annex 1 en versió en castellà, ja que ha estat enviada a empreses de tot l'estat espanyol) s'ha intentat copsar l'opinió de directius i comandaments d'empreses espanyoles sobre els canvis en la percepció de la intel·ligència i el seu impacte en les polítiques de recursos humans de les organitzacions. En total s'han analitzat a través del programa SPSS un total de 183 enquestes i s'ha fet un buidat extensiu dels resultats.

Per tal de no abusar de quadres, gràfiques i dades descriptives, hom pot trobar les anàlisis a cadascun dels ítems de l'enquesta a l'annex 2. En aquest apartat tan sols s'exposen les principals conclusions derivades de l'anàlisi de l'enquesta i el seu lligam amb l'exposat a la primera part.

Aquestes són, doncs, els principals resultats de l'enquesta:

Només el 3,3% dels enquestats afirma no haver sentit parlar mai de la IE. Per tant, una aclaparadora majoria (el 96,7%) està familiaritzada amb el tema, en menor o major mesura. Sembla doncs que l'impacte mediàtic derivat del "boom" comercial del llibre i les idees de Goleman ha estat, efectivament, de gran abast a les empreses espanyoles.



No obstant això, un 54,6% de les respostes a l'enquesta posen de manifest que no saben ben bé en què consisteix el concepte d'Intel·ligència Emocional. És a dir, una part molt significativa dels enquestats diu que li és familiar el concepte però que no sabia explicar-lo o clarificar-lo. En aquest sentit, sembla que l'efecte "moda" de la IE a través dels mitjans ha tingut un efecte clar: ha fet que moltes persones sàpiguen que hi ha una cosa que es diu IE però poca cosa més. Paral·lelament, hi ha un 41% de persones que afirmen "tenir una certa idea" del que la IE és. Per tant, és important destacar que una part molt significativa de la mostra diu que, més o menys, es veu en cor de definir i acotar teòricament el concepte d'IE. Com a conseqüència, si bé és cert que hi ha persones que no tenen una idea clara del que la IE és, no ho és menys que n'hi ha també moltes que estan capacitades per a definir el terme amb unes certes garanties. D'altra banda, hi ha un 3,8% dels enquestats que diuen que "tenen clar" el concepte d'IE. Cal suposar que són persones que han llegit en profunditat els textos de Goleman o que fan servir regularment índexs i eines d'IE, i que per tant poden parlar-ne amb una certa autoritat. El balanç general, des del punt de vista de coneixement més o menys profund de la IE, no és dolent, sobretot si considerem que la IE va néixer com a concepte l'any 1995 (si tenim en compte estrictament les obres de Goleman i la seva difusió mediàtica).

Sembla ser que, en general, les grans empreses tenen una menor tolerància al concepte de CI que no les petites i les mitjanes, és a dir, que creuen que la intel·ligència humana és quelcom més que no el resultat d'un test que mesuri el Coeficient Intel·lectual. Cal suposar que el nivell de professionalitat en aquestes empreses és més elevat i que per tant va acompanyat d'un coneixement més profund de les novetats en qualsevol camp.

Per altra banda, el 80,9 dels enquestats pensa que el concepte d'Intel·ligència Emocional té validesa científica. Aquesta és una de les conclusions més espectaculars d'aquesta recerca. Contràriament al que podria semblar (ja que moltes persones s'han assabentat de l'existència de la IE a través de mitjans no científics - publicacions d'informació general, suplementes de diaris, etc.-) els

representants de les empreses estan majoritàriament convençuts que quan es parla d'IE es fa referència a un constructe científic que ha estat objecte d'una certa validació experimental o d'algun altre tipus. Dit d'una altra forma, els enquestats no associen IE a una nova tendència d'auto ajuda poc fonamentada científicament, sinó que pensen que, d'alguna forma, les idees expressades per Goleman i d'altres autors es poden demostrar i validar. Sorprenentment, només un 6,6% afirma que la IE és una "etiqueta comercial".

Contrastant amb la conclusió anterior, els directius de les empreses espanyoles no semblen haver perdut del tot la seva confiança en el CI com a eina de mesura de la intel·ligència humana. Ni més ni menys que un 71% es mostren "parcialment d'acord" en què el CI mesura les capacitats intel·lectuals, mentre que un 7,7% s'hi mostra "totalment d'acord". Tot i així, hi ha un significatiu 21,3% de directius que estan "en desacord" i que, per tant, pensen que el CI no mesura la intel·ligència humana. Per tant, tot i que el CI sembla haver perdut adeptes en els darrers temps, encara hi ha un percentatge molt alt de persones que prenen decisions a les empreses que, poc o molt, hi confien. Sembla clar, però, que la "confiança cega" amb el CI està en trànsit de desaparèixer. És significatiu, en aquesta línia, que els enquestats del sector serveis no confien tant en el CI com els representants del món de la indústria.

Només 8 de cada 100 directors generals de les empreses enquestades confiarien plenament en proves derivades del concepte de CI. Per tant, tot i que hi ha una certa tendència a tenir "algun tipus" de confiança en aquest instrument de mesura, els índexs de confiança plena són més aviat baixos, i cal suposar que cada vegada ho seran més. Ni els directors generals ni cap dels altres càrrecs que contesten l'enquesta semblen estar "enamorats" del CI, tot i que a un percentatge considerable li pugui seguir despertant un cert respecte.

L'enquesta ha detectat una certa confusió respecte a definir què és i què no és la intel·ligència. Tot i tractar-se d'un concepte esmunyedís, difícil d'acotar i conceptualitzar, els resultats recullen una certa tendència favorable a "obrir" la definició d'intel·ligència. Un 58,3% dels enquestats la relaciona més aviat amb

aspectes que tindrien a veure amb un model deslligat del CI, com per exemple les IM de Gardner. Tot i així, un 41,7% té encara una visió una mica més restringida de la intel·ligència, limitant-la a capacitats de tipus lògic-matemàtic i/o lingüístic. És de destacar que, de tots els càrrecs enquestats, els responsables de formació són els qui semblen tenir una visió més oberta i integradora d'intel·ligència, ja que la relacionen més amb els models de Gardner, Sternberg o Goleman que no amb el CI.

Un dels ítems que ajuda a comprendre que la IE de Goleman ha representat un autèntic impacte en la manera de concebre la intel·ligència humana és el 10. A la pregunta de si "està d'acord en que aproximadament el 75% de l'èxit personal i professional es deu a factors emocionals (comunicació interpersonal, negociació, liderat, treball en equip, empatia, autoconeixement, etc.) i només el 25% a factors cognitius (CI i coneixements)?", el 90,2% dels enquestats afirma que hi està d'acord. Probablement aquesta és també una de les afirmacions més contundents i espectaculars d'aquesta recerca, ja que una aclaparadora majoria reconeix que això que anomenem IE és molt més important per al currículum d'una persona que no altres elements més clàssics com el seu nivell d'intel·ligència general o els seus coneixements. Dit d'una altra forma, una gran majoria de directius espanyols pensa que preferiria contractar un directiu o treballador amb una provada capacitat emocional per damunt de les seves credencials de formació o de les seves puntuacions en bateries de test assentades en la idea del CI. Aquesta idea representa una certa revolució en el concepte de selecció, valoració i retenció dels recursos humans a l'empresa espanyola.

Més moderada, tot i que també és força contundent, és la valoració respecte a si les idees de Goleman han revolucionat el concepte d'intel·ligència humana, ja que un 60,1% de persones afirma que "sí", mentre que un considerable 26,8% diu que tan sols ha suposat canvis superficials i un exigü 3,8% diu que no ha revolucionat res. Cal tenir en compte que el 9,3% dels enquestats deixen en blanc aquest ítem. En general, els representants de les empreses

espanyoles consideren que la IE ha revolucionat les idees clàssiques sobre la gènesi de la intel·ligència humana.

Un espectacular 89,1% dels enquestats afirma amb contundència que la IE es pot desenvolupar. Un cop més ens trobem davant d'una de les conclusions més interessants d'aquesta recerca, perquè reconèixer que la IE pot treballar-se i millorar-se representa un gir copernicà respecte a les concepcions clàssiques sobre la intel·ligència humana (en especial les més conservadores, com les de Herrnstein i Murray a *The Bell Curve*). Podem dir sense por a caure en exageracions que la IE de Goleman ha vinculat la intel·ligència amb els conceptes d'aprenentatge i de canvi conductual. Abans es deia que "una persona és intel·ligent o no ho és". Ara es pot haver introduït un element de dinamisme important en relació amb les possibilitats d'ampliar i treballar els diferents tipus d'intel·ligència (els emocionals de Goleman o les IM de Gardner).

Tot i que el 50% de les empreses enquestades afirmen que utilitzen el sistema de competències per a seleccionar i valorar els seus directius i empleats, tan sols un 13,7%, un percentatge relativament baix, diu que, dintre de les seves competències, hi consta la IE. Per tant, la gran majoria d'empreses no té incorporada la competència d'Intel·ligència Emocional als seus circuits de selecció i valoració.

No és fàcil trobar empreses que hagin dissenyat i preparat plans de formació sobre IE per a una part o la totalitat de la seva plantilla. És més habitual, però, que els responsables de formació enviïn a alguns dels seus directius a fer seminaris o cursos relacionats amb la IE a algun centre de formació de confiança. Això contrasta poderosament amb l'opinió majoritària (87,4%) respecte a que si, a les empreses, s'augmentés el nivell d'IE de directius i treballadors, les coses funcionarien millor, ja que hi hauria una major facilitat per a resoldre conflictes, treballar en equip, etc.

## 2. Conclusió final

La primera qüestió que volem destacar és que, a la vista dels resultats obtinguts, els canvis en la descripció i anàlisi de la intel·ligència humana que s'han esdevingut en les dues darreres dècades (els treballs de Gardner, Sternberg i, molt especialment, el concepte d'IE de Goleman) han modificat de manera important el concepte tradicional d'intel·ligència (basat en el Coeficient Intel·lectual).

No obstant, hem de tenir en compte l'impacte real que, de moment, les noves concepcions d'intel·ligència estan tenint al món de l'empresa, que encara és força limitat. Si bé una aclaparadora majoria de directius manifesta que hi ha hagut un canvi important, a nivell social, en la forma d'entendre la intel·ligència, encara no pot dir-se que aquesta tendència hagi trobat una plasmació generalitzada en les pràctiques de recursos humans en les empreses espanyoles. Caldrà endegar nous estudis que puguin anar confirmant la incorporació d'instruments tècnics alternatius d'intel·ligència (en especial la IE) a les organitzacions d'aquest país.

Sembla clar, però, que la visió esbiaixada, etnocèntrica i reduccionista del Coeficient Intel·lectual està donant pas, de forma lenta però decidida, a una visió més oberta, plural i complexa de l'apassionant tema de la intel·ligència humana.

## Bibliografia

**Bar-On, Reuven y Parker, James D.A.** (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*. New Jersey: Jossey-Bass

**Goleman, Daniel** (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós

**Goleman, Daniel** (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós

**Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard y McKee, Annie** (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés

**Gardner, Howard** (1983). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México: Fondo de Cultura Económica

**Gardner, Howard** (1999). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona. Paidós Transiciones

**Mestre, José Miguel; Guil, M<sup>a</sup> del Rocío; Carreras, M<sup>a</sup> del Rosario y Braza, Paloma** (2000). “Cuando los constructos psicológicos escapan del método científico: el caso de la inteligencia emocional y sus implicaciones en la validación y evaluación”. Universidad de Cádiz.

**Sternberg, Robert** (1982). *Inteligencia humana* (4 vol.) Barcelona: Paidós

## Bibliografia complementària

**Csikszentmihalyi, Mihaly** (1996). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós Transiciones

**De Bono, Edward** (1970). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Barcelona: Paidós

**Dulewicz, Victor i Higgs, Malcom** (1999) “La inteligencia emocional: ¿aportan las competencias datos para su fiable y correcta evaluación?” *Revista Training & Development Digest*. Madrid.

**Devlin, Bernie; Fienberg, Stephen; Resnick, Daniel i Roeder, Katlyn** (editors) (1999). *Intelligence, Genes and Success. Scientists respond to The Bell Curve*. New York: Copernicus Books

**Foucault, Michel** (1975). *Vigilar y castigar*. Madrid: Siglo XXI.

**Gardner, Howard** (1995). *Mentes creativas. Una anatomía de la creatividad*. Barcelona: Paidós Transiciones

**Herrnstein, Richard i Murray, Charles** (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York: Touchstone Books

**Latour, Bruno** (2001) *La esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*. Barcelona: Gedisa

**Marina, José Antonio** (1993). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama

**Marina, José Antonio** (1996). *El laberinto sentimental*. Barcelona: Anagrama

**Michalko, Michael** (1998). *Cracking creativity. The secrets of creative genius*. Berkeley: Ten Speed Press

**Sternberg, Robert** (1995). *La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*. Barcelona: Paidós Transiciones.

**Thi Lam, Laura y Kirby, Susan L.** (2002). "Is emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance" *The Journal of Social Psychology*, Texas, USA.



## **Annex 1**

### **Model d'enquesta**

**ENCUESTA SOBRE UTILIZACIÓN DEL CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA**

**1. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?**

- a. Pequeña (hasta 150 trabajadores)
- b. Mediana (hasta 500 trabajadores)
- c. Grande (más de 500 trabajadores)

**2. ¿Puede indicarnos su cargo?**

- a. Propietario/a
- b. Director/a General/a
- c. Director/a de Recursos Humanos
- d. Responsable de Formación
- e. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**3. ¿Había oído hablar de la Inteligencia Emocional antes de recibir esta encuesta?**

- a. Sí
- b. No

**4. ¿Sabe en qué consiste la Inteligencia Emocional?**

- a. Sí, tengo el concepto muy claro
- b. Tengo una cierta idea
- c. No, no sé en qué consiste

**5. ¿Cree que el concepto de Inteligencia Emocional tiene validez científica o sólo se trata de una etiqueta comercial y/o de una moda?**

- a. Creo que tiene validez científica
- b. Creo que no es más que una etiqueta comercial y/o una moda
- c. NS/NC

**6. Juzgue su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:**

*“La inteligencia humana se puede medir a través de tests, obteniéndose así el CI (Coeficiente Intelectual) que determina claramente las capacidades intelectuales de una persona”*

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. En desacuerdo

**7. ¿Con qué tipo de habilidades cree que la inteligencia está más relacionada? (ESCOJA SOLAMENTE UNA POSIBILIDAD)**

- a. Lingüísticas
- b. Musicales
- c. Relacionales
- d. Autoconocimiento
- e. Movimiento corporal
- f. Lógico-matemáticas
- g. Espaciales y artísticas
- h. Todas

**(continúa al dorso)**

8. **¿Está de acuerdo en que aproximadamente el 75% del éxito profesional y personal se debe a factores emocionales (comunicación interpersonal, negociación, liderazgo, trabajo en equipo, empatía, autoconocimiento, etc.) y sólo el 25% a factores cognitivos (coeficiente intelectual y conocimientos)?**
- a. Sí
  - b. No
9. **¿Piensa que la formulación de la Inteligencia Emocional llevada a cabo por Daniel Goleman y otros autores ha revolucionado el concepto clásico de inteligencia?**
- a. Sí, absolutamente
  - b. Sólo de forma superficial
  - c. No, en absoluto
10. **¿Piensa que la Inteligencia Emocional se puede desarrollar?**
- a. Sí
  - b. No
  - c. NS/NC
11. **¿Su empresa ha impartido algún curso sobre Inteligencia Emocional en los últimos años en el que haya podido participar una parte significativa de la plantilla?**
- a. Sí
  - b. No
12. **¿Algunos de los directivos de su empresa han asistido a algún curso o seminario externo sobre Inteligencia Emocional?**
- a. Sí
  - b. No
13. **Su empresa, ¿posee un sistema de selección y/o evaluación de recursos humanos basado en competencias?**
- a. Sí
  - b. No
14. **Si ha contestado que sí, ¿está la Inteligencia Emocional expresamente recogida como competencia crítica?**
- a. Sí
  - b. No
  - c. NS/NC
15. **¿Es posible que su empresa funcionara mejor (tanto a nivel interno como externo) si sus integrantes fueran personas con una mayor Inteligencia Emocional?**
- a. Sí
  - b. No
  - c. NS/NC

**Gracias por su colaboración**

## **Annex 2**

### **Interpretació de dades de l'enquesta**